



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

Система мотивации персонала в образовательных организациях

Магистерская диссертация
по направлению: 38.04.02 Менеджмент
профиль: Управление человеческим капиталом

Проверка на объем заимствований:
72,45 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«22» марта 2020 г.
Зав. кафедрой Э/иП
Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы № 3Ф-109/147-2-2
Ватченко Лариса Салимчановна

Научный руководитель:
Гордеева Дарья Сергеевна

Челябинск, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ | |
| 1.1 Сущность понятия мотивации персонала | 9 |
| 1.2 Система мотивации персонала в образовательных организациях | 17 |
| 1.3 Организационно-управленческие условия мотивации персонала в образовательных организациях | 28 |
| ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ | |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения | 40 |
| 2.2 Анализ системы мотивации персонала в образовательной организации | 60 |
| ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД № 8 «УМКА» | |
| 3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации труда работников | 71 |
| 3.2 Социально-экономическая эффективность рекомендаций | 79 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 88 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 91 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 98 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы направлена на необходимость «устойчивого процесса непрерывного образования, как одной из важнейших составляющих образования российских граждан в течение всей жизни». Обучение для педагогов является традицией на протяжении всей профессиональной деятельности. Современные условия модернизации образования требуют значительного увеличения уровня профессиональной подготовки педагогических работников. Формирование педагогического корпуса, который соответствовал бы запросам современной жизни, ориентирует руководителя на создание такой системы управления, которая будет побуждать педагогов к эффективной деятельности.

Для результативного управления педагогическими работниками в организации, необходимо четко понимать мотивацию людей. Желание и готовность рабочего реализовывать свой труд, являются одними из главных факторов эффективного функционирования организации. Руководителю важно понимать, к чему стремится каждый человек в его организации выполняя ту или иную работу, что движет каждым работником, побуждает его к активной деятельности, в следствии можно так построить управление персоналом, что люди будут самостоятельно стремиться осуществить свою деятельность наилучшим образом и более эффективно с точки зрения достижения организацией собственных целей. Следовательно, чётко разработанная система мотивации персонала зависит не только творческая и социальная активность педагогических работников, а также результат деятельности организации в целом.

Важность и актуальность проблем, связанных с мотивацией персонала заключается в том, что поняв основные механизмы развития мотивационной сферы человека, руководитель сможет наиболее эффективно управлять персоналом, тем самым увеличивая конкурентоспособность организации и производительность труда. Во многом не систематизированы попытки приспособить классические теории мотивации к современности, что может

затруднить практическое применение методов и технологий мотивации. Основные сложности в практических способах организации системы мотивации педагогов определяются слабой изученностью особенностей мотивации сотрудников, которые заняты в отдельных видах производства и отраслях экономики, а также наличием большого количества методов воздействия на мотивацию конкретного работника.

Основные действия механизмов мотивации не определены, как и неизвестно наверняка по каким причинам и когда мотивирующие факторы оказывают влияние на человека или почему не срабатывают. Вследствие этого, используя какие-либо методы мотивации, если основываться как на процессуальные, так и на содержательные теории, нужно их подстраивать под конкретные условия в организации и характеристики коллектива.

Никакая стратегия не остаётся в силе вечно, и высокий темп изменений в системе образования означает, что формулирование и пересмотр системы мотивации в ДОО становятся непрерывным процессом.

Это даёт возможность говорить о **противоречиях**:

– на социально-экономическом уровне: между новыми требованиями к педагогическим работникам дошкольных образовательных организаций (обучение, повышение квалификации, формирование нового сознания и т.д.) и отсутствием эффективной системы мотивации, которая позволит повысить общую результативность и качество деятельности педагогов;

– на научно-методическом уровне: между идеей повышения качества образовательной деятельности, обеспечения роста творческой инициативы педагогов и отсутствием путей создания и реализации эффективной системы мотивации в практике управления дошкольной образовательной организацией;

– на управленческом уровне: между необходимостью руководителем учреждения повышать эффективность предоставляемых организацией образовательных услуг за счёт всестороннего развития и отсутствием у руководителя программы управленческой деятельности, позволяющей реализовать новые направления системы мотивации в организации.

Необходимость разрешения перечисленных противоречий обуславливает

актуальность данного исследования, а также определяет основную **проблему**: отсутствие эффективной системы мотивации в ДОО не позволит реализовать приоритетные направления развития образовательной организации.

Степень разработанности темы.

Актуальность, противоречия и проблема обусловили выбор **темы магистерской диссертации**: «Системы мотивации персонала в образовательных организациях».

Гипотеза исследования: грамотно построенная система действий по мотивации профессионального совершенствования педагогов, применение различных методов мотивации труда будут в полной мере способствовать формированию профессиональных кадров и, как результат, увеличению эффективности деятельности дошкольной образовательной организации, если будут выполнены следующие условия:

- определена стратегическая роль каждого педагогического работника дошкольной образовательной организации;
- активное внедрение эффективных методов материального и нематериального стимулирования со стороны руководителя и восприятие этих методов работниками ДОО;
- разработаны эффективные методы совершенствования системы мотивации ДОО.

Цель исследования: разработка путей совершенствования системы мотивации персонала в образовательной организации.

Объектом исследования выступает мотивация педагогических работников в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад № 8 «Умка».

Предметом исследования является деятельность по формированию мотивации педагогических работников дошкольной образовательной организации.

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

1. Изучить теоретические основы и современные концепции мотивации труда и их роль в повышении эффективности деятельности

педагогического персонала ДОО.

2. Проанализировать систему материальной и нематериальной мотивации педагогических работников ДОО.

3. Разработать проект по совершенствованию системы мотивации педагогических работников ДОО.

В работе нашли отражение **теоретические и методологические аспекты** исследования ведущих зарубежных учёных, таких как: С. Адамс, С.Альдерфер, Л. Брентано, В. Врум, П. Гаудж, Ф. Герцберг, Р. Дафт, Е.Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, В.Д. Сауль, Х. Хекхаузен, Р. Эммонс и др.

Среди исследований эффективности мотивации персонала необходимо отметить работы следующих отечественных ученых: В.А. Дятлов, А.П.Егоршин, Е.П. Ильин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин, Ф.Н.Филина, С.А. Шапиро и др.

Для проверки гипотезы и решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования**:

1) теоретические – изучение научной литературы посвящённой проблеме исследования, нормативно-правовых актов, анализ, сравнение, систематизация;

2) эмпирические – собеседование с педагогическими работниками ДОО и анкетный опрос.

Выделенная цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2018 г. по 2019 г. и включило четыре этапа:

На первом этапе (июнь-август 2018 г.) проводилось изучение отечественных и зарубежных научных источников; изучались проблемы системы мотивации ДОО; уточнялись теоретические и методологические аспекты системы мотивации; формулировались противоречия, цель, объект и предмет научного исследования.

На втором этапе (сентябрь 2018 г.) аналитически обосновывалась потребность в совершенствовании и внедрении эффективных методов мотивации педагогов ДОО; проводилось описание содержания деятельности руководителя ДОО по разработке результативной системы мотивации педагогических

работников.

На третьем этапе (2019 г.) анализ эффективности использования трудовых ресурсов, как средство мотивации педагогов ДОО; обобщение материалов исследования, оформление его результатов.

Научная новизна исследования заключается в создании и применении комплексного подхода в системе мотивации педагогов с воздействием как на социально физиологические потребности работников, так и на психолого-поведенческие аспекты, позволяющие сформировать сбалансированную систему мотивации педагогических работников ДОО.

Положения, выносимые на защиту. На защиту выносятся положения:

1. Дана трактовка мотивационной деятельности педагогов, как совокупность управленческих действий руководителя, направленных на формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

2. Мотивация педагогической деятельности дошкольной образовательной организации является одним из механизмов эффективности управления образовательной организацией, будет происходить успешнее на основе специально разработанного проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических работников.

3. Автором разработан проект по совершенствованию системы мотивации ДОО.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что: определена роль и возможные эффективные методы морального и материального стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что: проведён анализ эффективности существующей системы мотивации в ДОО и определена необходимость в разработке и внедрении новых и результативных методов в систему морального и материального стимулирования педагогов; описано

содержание структуры совершенствования системы мотивации персонала в дошкольной образовательной организации. Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в процессе подготовки заведующих и методистов ДОО при разработке и совершенствовании системы мотивации педагогических работников.

Достоверность результатов и обоснованность выводов диссертационного исследования обеспечена полнотой исходных теоретических положений; исходными методологическими позициями; анализом современных достижений в разработке системы мотивации персонала ДОО в России и за рубежом; выбором и разработкой методического инструментария, соответствующего цели, объекту, предмету, задачам и гипотезе исследования; адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты и основные положения диссертационного исследования апробировались в процессе опытно-поисковой работы при внедрении в существующую систему мотивации ДОО эффективных методов морального и материального стимулирования педагогических работников.

Публикации. По теме исследования опубликовано 2 работы общим объемом 3,03 п.л. (авторский объем – 2,01 п.л.), в том числе 1 работа общим объемом 2,05 п.л. (авторский объем – 1,63 п.л.) - в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации.

Исследовательская база – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 8 «Умка» г. Урай.

Структура и объем магистерской диссертации. Диссертационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Сущность понятия мотивации персонала

Эффективная деятельность предприятия определяется не только новейшей техникой и передовыми технологиями, но и качеством трудящихся, способностью сотрудников как можно быстрее осваивать новые технологии и их стремлением к достижению поставленных целей. Недостаточно изменять условия и средства труда в процессе производства, важно, чтобы эти условия правильно воспринимались коллективом, вызывали у них интерес к трудовой деятельности, содействовали развитию трудовой активности и творческой инициативы.

В современных условиях управление предприятием связано, прежде всего, с управлением людьми, как главной производительной силой общества, следовательно роль человека в системе управления предприятием все время растет [27, с. 154].

Развитие методологических, теоретических подходов к исследованию мотивации обусловлено трансформацией понимания роли и места человека в управлении и производства. Понимание сущности мотивации не было неизменным, однако усложнялось согласно целевому развитию множества наук.

Например, согласно классической теории стимулирования и мотивации, для многих индивидов труд не приносит удовлетворения. Это присущее качество каждого индивида. То, что мы делаем, менее важно, чем то, что зарабатывает, делая работу. Мало людей, которые могут или хотят делать работу, которая требует самостоятельности, творчества, инициативы или самоконтроля [13, с. 17].

Чуть позже разработали концепцию «экономического человека». По этой концепции человек в компании выступает как экономический субъект, предпочитает только экономические стимулы. Вот почему стимулирование и мотивация сводятся преимущественно к денежным, материальным вознаграждениям. В управленческом плане они представляют собой манипулирование разными системами зарплаты. Цель стимулирования

«экономического человека» – формирование связи между качественными, количественными показателями труда, размерами вознаграждения за выполненный труд, за его результаты [13, с. 17]. Ради справедливости отметим, что эта теория не могла ответить на большинство вопросов, возникающих на практике.

Предпринималась попытка устранить данный пробел. И тут выработали теорию человеческих отношений. По этой теории индивиды стремятся быть полезными, значимыми, они испытывают желание интегрироваться в компании, быть признанными как личности. Такие потребности считаются более важными, нежели деньги при побуждении к труду.

В последствие усложнение системы мотивации привело к концепции человека социального: сотрудник стимулируется не столько размером зарплаты, прочих материальных стимулов, сколько особым доверием от своего руководства. В стимулировании и мотивации усиливается роль стимулов нематериального характера, при организации зарплаты акцент делается на «справедливую награду», которая связана с оценкой работы. Цель стимулирования – вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность и повышение удовлетворенности собственным трудом.

В противовес классической теории разработана теория человеческих ресурсов, в которой труд для многих людей приносит удовлетворение. Индивиды делают все возможное, чтобы внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в создании которых принимают участие сами. Очень много людей могут быть в работе самостоятельными, творческими, ответственными; ведут личный самоконтроль [13, с. 19].

В качестве обобщения всех подходов выступает концепция «разностороннего человека». По этой концепции цель стимулирования и мотивации – это направленность на повышение эффективности индивидуального труда, параллельно – на удовлетворение широкого круга потребностей, которые имеют прямое отношение к качеству жизни. В системе мотивации, стимулирования применяются стимулы в виде «участия в прибыли», разные премии за инициативу, рационализацию, участие в социальном, медицинском обслуживании, в предоставлении правовых и образовательных услуг. Особый акцент делается на

карьерный рост, на удовлетворение от самой работы.

Итак, на современном этапе преобладающей точкой зрения выступает обновленное видение сотрудника как основного компонента компании, главного вида ее ресурсов, с помощью развития которого компания может достичь эффективных результатов в своей хозяйственной, производственной деятельности.

В рамках этой концепции сформировался новый подход к мотивации персонала, по которому компания трактуется как единый организм, который состоит из работников высокой квалификации, объединяемых общими ценностями, мотивами к работе. Сотрудник в рамках представленного подхода анализируется как «разносторонний человек», а главными стимулами, которые формируют мотивацию его трудовой активности, выступают не только экономические блага, но и нематериальные стимулы, которые основаны на мотивах труда – причастности к делам компании, признании трудовых достижений, участие в принятии решений [11, с. 125].

Итак, данная концепция диктует потребность в рассмотрении мотивации трудовой деятельности в двух аспектах:

- на уровне личностном, субъективном – внутренняя характеристика человека, которая отражает особенности его мотивационной структуры, определяющей процесс актуализации, формирования и реализации мотивов под влиянием внутренних и внешних факторов;

- на управленческом, организационном уровне – в качестве управленческого объекта.

Проведенный анализ концепций мотивации, теорий показывает, что сегодня нет четкого и объективного разграничения в сути понятий «стимулирование», «мотивация», а также «стимул» и «мотив».

Анализ показывает, что сегодня применяются два подхода к определению мотива. Они принципиально разнятся касательно того, есть ли мотивы, как побудительные причины, внутренними или внешними относительно человека. Мы считаем, что более обоснованным есть подход, который связывает мотивы с внутренними человеческими побуждениями. Так, мотивы в работе – это побуждение человека изнутри, что обуславливает его активности.

Многообразие подходов к определению понятия «мотив» обусловило еще более широкий спектр подходов, которые объясняют сущность категории «мотивация». Целесообразно рассматривать данное понятие в двух значениях.

Во-первых, на личностном, субъективном уровне мотивация – это самая важная внутренняя человеческая характеристика. Она отражает особенности его мотивационной структуры, определяет процесс актуализации, формирования и реализации мотивов под влиянием внутренних и внешних факторов нагляднее можем увидеть на рисунке 1.1.

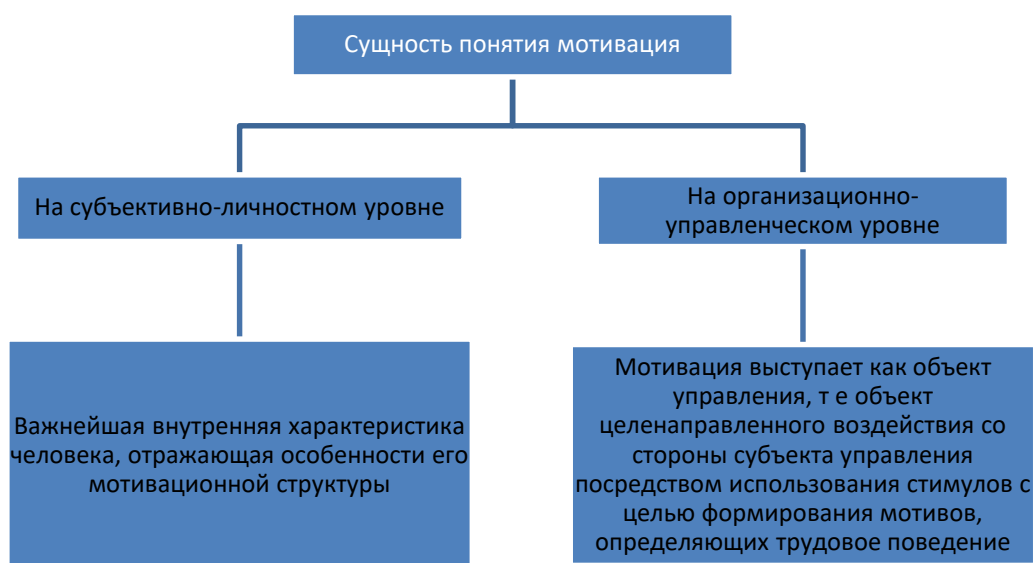


Рисунок 1.1. – Сущность мотивации труда

Во-вторых, на управленческом, организационном уровне мотивация является объектом управления – объектом целенаправленного влияния со стороны субъекта управления за счет использования стимулов для создания мотивов, которые определяют трудовое поведение сотрудника.

С.В. Рогожкин отмечает, что в широком смысле мотивация – это набор мотивов, которые определяют расположенность человека к тем или иным действиям, определенным поступкам [71, с. 80].

Мескон М.Х., Альберт М. и Хедоури Ф. полагают, что мотивация – это процесс, посредством которого менеджеры делают так, что люди работают продуктивно, стремятся достигать целей компании [54, с. 93].

Мотивирование персонала представляет собой систему, которая включает в себя воздействия, которые оказываются на персонал организации. Это помогает побудить сотрудников выполнять определенные действия, которые необходимы для достижения целей деятельности предприятия.

Также под мотивацией труда необходимо понимать внутреннее желание работника проявлять активную трудовую деятельность, с целью получения благ в которых он заинтересован, или избегания негативных последствий (например, в виде замечания, выговора и т.п.).

Действует ряд требований, на которые следует опираться при создании системы мотивации и стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе честной оценки результатов его деятельности;
- предсказуемость: трудящийся должен знать, какое вознаграждение, поощрение он получит в зависимости от результатов своей работы;
- адекватность: вознаграждение должно быть соразмерно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть значимым для трудящегося;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому члену трудового коллектива и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения [21, с. 138].

Смысл мотивации персонала должен быть в том, чтобы, опираясь на систему нуждемости работников, обеспечить эффективное и полное использование их трудовой возможности для быстрого достижения задач и целей организации.

В структуре мотивации и стимулирования труда персонала принято выделять следующие обязательные элементы:

1. Предоставление ресурсов (например, хорошо оборудованное рабочее место работника, заработная плата, социальный пакет).

2. Понимание со стороны руководства организации, т.е. способность данного руководителя работника понимать проблемы отдельно взятого сотрудника и способствовать их разрешению.

3. Осведомление о том, что подразумевается под эффективной работой коллектива, а, что нет.

4. Способность руководства организации использовать методы наказания [25, с. 301].

При создании системы мотивации труда персонала необходимо придерживаться общепринятых теорий мотивации. Обычно группу мотивационных теорий содержательного характера формируют теория А. Маслоу, теория Д. МакКлелланда, модель Ф. Герцберга. В свою очередь в состав процессуальной группы теорий входят теория В. Врума, модель Портера-Лоулера.

Проанализируем некоторые теории, играющие ведущую роль для концепций мотиваций, которые формируются на сегодняшний день.

В первую очередь рассмотрим «Иерархию потребностей» А. Маслоу. Теория Маслоу предполагает, что все потребности человека можно сгруппировать в форме четкой иерархической структуры. Такую структуру, сформированную А. Маслоу принято называть «пирамидой потребностей». Распределение потребностей в виде пирамиды предполагает, что потребности нижних уровней (т.е. первичные) требуют удовлетворения. Следовательно, они оказывают влияние на поведение человека, в первую очередь, по сравнению с потребностями расположенными на более высоких иерархиях пирамиды [52, с. 83].

Исходя из этого, планируется, что для того, чтобы потребности более высокого уровня начали оказывать влияние на человека, должны быть удовлетворены в полном объеме потребности, представленные у основания пирамиды, то есть потребности низкого уровня. Но при этом необходимо учитывать тот факт, что если на текущий момент человеком движет определенная потребность, это не значит, что он не заинтересован в удовлетворении иной потребности.



Рисунок 1.2 – Пирамида потребностей Маслоу

Рассмотрим уровни пирамиды Маслоу. На самом низшем уровне находятся физиологические потребности человека, то есть потребности, которые обеспечивают жизнь и существование личности. Для того, чтобы удовлетворить потребности рассматриваемого уровня, совершенно достаточно методов материальной мотивации.

На втором уровне иерархии находятся потребности в безопасности. В рамках личности человека данные потребности можно описать как уверенность в будущем. Рассматриваемая потребность выражается, например, в том, что работник хочет быть уверенным в социальном и пенсионном обеспечении. Это может быть достигнуто за счет работы у работодателя, который обеспечивает социальный пакет, заботится о развитии карьеры персонала и удержании квалифицированных кадров.

На третьем уровне иерархии расположены потребности в принадлежности. Эти потребности выражаются в желании сотрудников развивать карьеру у данного работодателя, в стремлении сохранить текущее место работы в силу удовлетворения всех социальных потребностей у текущего работодателя.

Нужно обозначить, что работодатели имеют возможность активно управлять социальными потребностями персонала за счет:

- предоставления коллективу работы, которая будет позволять им иметь неофициальное общение в процессе трудовой деятельности;

- формирования у работников чувства вовлеченности к управленческому процессу;
- развития корпоративной культуры.

На четвертом уровне иерархии находятся потребности в признании, т.е. потребности в уважении. Эти потребности направлены на наличие самоуважения, личностных достижений, развития полномочий, уважения со стороны коллег.

Дальше размещены потребности в самовыражении. Данные потребности находят свое осуществление за счет личностного и профессионального роста. В организации для того, чтобы удовлетворять потребности в самовыражении сотрудников необходимо:

- внедрять систему обучения персонала, с целью развития и наивысшего использования потенциала работников;
- предоставлять работникам сложную работу, которая позволит им самовыражаться;
- активно поощрять предложения работников и их стремление к самосовершенствованию, как личностном плане, так и в профессиональном.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Указанная модель основана на потребностях высших уровней. Автор рассматриваемой теории предполагал, что для личности свойственны три основные потребности, среди которых: власть, успех, причастность. Потребности во власти находят свое выражение в стремлении личности выполнять контроль за ходом тех или иных событий, а также в стремлении оказывать воздействие на других людей. В свою очередь потребность в успехе направлена на стремление к наибольшему достижению всех поставленных целей, а также в стремлении принимать на себя полную ответственность за их выполнение. Потребность в причастности заключается в том, что человек проявляет активное стремление к любви, привязанности. Данный вид потребности имеет схожесть с мотивацией в социальной потребности по теории А. Маслоу [52, с. 53].

Изученные теории показывают, что на сегодняшний день не существует какой-то одной главенствующей теории мотивации. Каждая из теорий имеет свое отличие. При этом в этих теориях в основном рассматриваются факторы, лежащие

в основе мотивации и мало внимания уделяется самому процессу мотивирования. Из этого можно сделать вывод, что система мотивации персонала организации, должна учитывать элементы всех рассмотренных теорий. Действия по мотивации должны включать как экономическое, так и моральное удовлетворение потребностей персонала и создание условий для проявления творческих возможностей работников и их самореализации.

Обобщая, можно сказать о том, что мотивация и стимулирование труда персонала демонстрирует полноценные действия повышения стоимости каждого предприятия. И это не зависит от того, чем оно занимается, сколько сотрудников в нем работает и других факторов. Для каждой компании очень важно чрезвычайно правильным образом формировать эффективную систему управления, в данной системе, можно сказать, главную роль играет управление персоналом, его мотивация.

Можно выделить следующие задачи по формированию системы мотивации и стимулирования персонала: побуждение трудящихся к эффективной работе; создание у сотрудников положительного настроения; сведение текучести кадров к минимуму; повышение доброжелательности персонала; повышение производительности труда [17, с.72].

1.2 Система мотивации персонала в образовательных организациях

Эффективно построенная система мотивации труда персонала организации является мощным фактором. Она способствует укреплению финансового состояния организации, также данная система может стать основой развития прочности, надежности и удержания основных работников без существенных материальных затрат, потому что она воздействует на высокие потребности человека в уважении и признании.

Неэффективная система мотивации труда персонала приводит к отсутствию заинтересованности у коллектива в результатах своей деятельности, что сказывается на производительности труда. Снижение производительности труда способствует снижению, как качества труда, так и его результативности. Это

приводит к снижению экономических показателей деятельности (снижается показатель выручки от продаж, уменьшается чистая прибыль).

Неудовлетворенность сотрудников системой мотивации труда не только увеличивает показатель текучести кадров, но и повышает затраты предприятия, потому что появляется потребность в затратах на подбор, отбор, найм и обучение новых сотрудников.

В России и за рубежом подходы к системе мотивации труда персонала значительно отличаются. Наиболее важные успехи в области мотивации труда персонала достигнуты в Японии и США.

Система мотивации труда в Японии основана на принципах: пожизненного найма, использования системы старшинства при определении уровня заработной платы и карьерного роста, ведению внутрифирменных профсоюзов. Эти принципы позволяют достигать высоких показателей производительности труда.

В свою очередь, система мотивации труда персонала в США нацелена на то, чтобы фиксированная часть заработной платы на протяжении времени увеличивалась. В США используют гибкую систему оплаты труда, которая основана на том, что сотрудники участвуют в распределении прибыли организации. Распределение прибыли предполагает в данном случае поощрение от уровня полученной организацией прибыли. Важным моментом в системе мотивации труда персонала в США является использованием нематериального стимулирования, которое связано с развитием у сотрудника индивидуализма. Направления нематериального стимулирования сотрудников используют такие предприятия, как, IBM, P & G, которые стараются поощрять и поддерживать энтузиастов, рационализаторов и изобретателей, так же позволяют создать преимущества при внедрении инноваций [19, с. 12].

В России подход к мотивации труда отличается от зарубежного. Изучая отечественный опыт мотивации персонала, можно выделить следующие причины, ухудшающие результативность мотивации трудовой деятельности:

- недостаточный объем денежных средств у малых предприятий;
- недостаток подготовленности руководителей в области мотивации организации;

- незнание методов мотивации труда;
- отсутствие способности обнаруживать первичные потребности персонала;
- ошибочный выбор мотивационной стратегии и т. д. [28, с. 38]

Важность мотивации и стимулирования труда персонала в организации сложно переоценить. Значимость заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут результативно управлять персоналом, повышая продуктивность предприятия при помощи мотивирования своих работников. Мотивация и стимулирование труда является очень важным элементом общего процесса управления персоналом организации, который позволяет повысить эффективность деятельности за счет удовлетворения потребностей персонала.

Стимулирование труда, управление мотивацией персонала – это функциональная подсистема управления персоналом компании. Цель ее работы – формирование заданного поведения сотрудников при взаимодействии мотивов к труду и комплекса внешних влияний. Как и другая управленческая деятельность, управление мотивацией имеет некоторую структуру, она показана на рисунке 1.3.

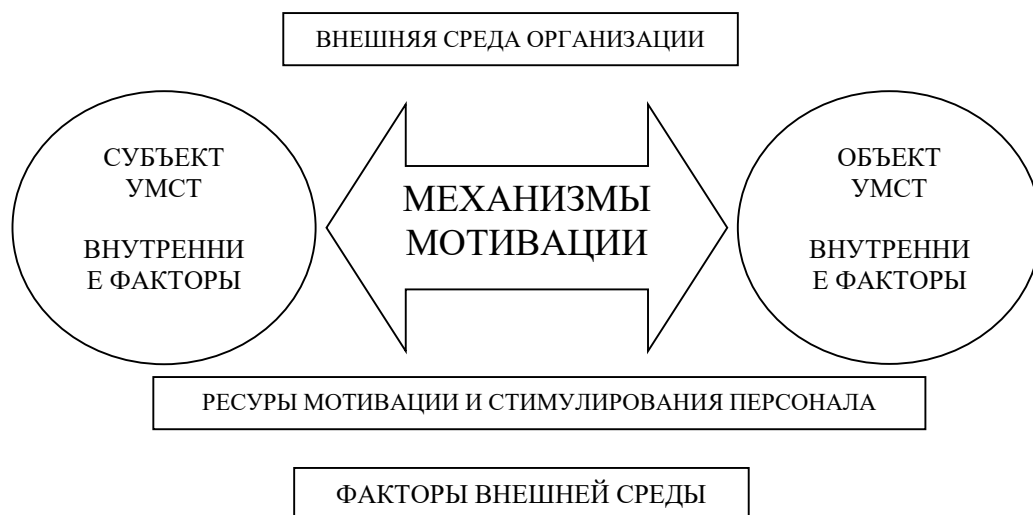


Рисунок 1.3. – Структура управления мотивацией и стимулированием труда педагогов

Субъект управления стимулированием труда, мотивацией персонала в образовательных организациях содержит в себе направляющее, активное начало управления. В качестве него выступают компания как целенаправленно действующая система, управленческие субъекты (высшее руководство),

функциональные, линейные менеджеры, специалисты со службы управления кадрами, собственно сотрудники, субъекты управления внешнего окружения компании отраслевого, государственного и регионального уровней.

В качестве объекта управления в широком смысле нужно рассматривать персонал, начиная с высших руководителей, заканчивая – простыми работниками. В то же время нужно иметь в виду, что управление направлено на такую ограниченную предметную сферу, как мотивация труда всех категорий персонала компании. Только она – в узком смысле слова является объектом управления.

Механизмы управления стимулированием, мотивацией труда персонала в образовательных организациях, как компонент процесса управления, формируют реальную базу для взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией, стимулированием труда. Они упорядочивают, структурируют данное взаимодействие, регулируют его. В рамках мотивационного механизма осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению сотрудников [51, с. 9].

Мотивационные ресурсы, стимулирование труда персонала в образовательных организациях это управленческие ресурсы персоналом компании, которые обеспечивают возможность, эффективность реализации мотивирующего влияния системы управления на персонал. Эффективное управление стимулированием и мотивацией труда персонала в образовательных организациях предусматривает выполнение не только общих управленческих функций планирования, организации, координации, стимулирования, учета, анализа и контроля, но и специфических функций управления: анализ существующей мотивационной системы, планирование содержания, структуры стимулирования персонала, развития мотивационных форм, управление материальным, а также нематериальным вознаграждением, информационное, документационное, кадровое обеспечение, поддержка и мониторинг системы мотивации, стимулирования труда [51, с. 88].

Р.А. Фатхудинов говорит, что на процесс управления мотивацией персонала воздействует большое количество факторов, которые нужно разделить на две группы. Первая группа – факторы, которые связаны с субъектом управления,

образующие независимые от объекта деятельности предпосылки. Вторая группа – факторы, которые связаны с объектом управления – с персоналом, что отражает степень понимания, осознания, оценки сотрудниками степени непосредственного трудового участия в достижении конечных результатов организации [41, с. 250].

Управление стимулированием и мотивацией труда персонала в образовательных организациях – это составная часть системы управления персоналом компании. В то же время взаимосвязь управления стимулированием труда, мотивацией не ограничивается лишь тем, что оно выступает в качестве функциональной подсистемы управления персоналом.

Структура системы мотивации труда персонала в образовательных организациях предусматривает такие компоненты, как задачи, цели, политику и стратегию, принципы формирования, работы, структуру технологии функционирования. Итогом эффективного управления стимулированием труда и мотивации выступает формирование системы мотивации персонала.

Под данной системой нужно рассматривать комплекс структурированных компонентов: задач, целей системы, стратегии и политики организации в сфере мотивации, принципов мотивации, структуры системы мотивации, а также технологии выработки данной системы.

Таким образом, несмотря на наличие соответствующей и действенной нормативно-правовой базы, проблема совершенствования трудовой мотивации в системе муниципальных организаций сегодня продолжает оставаться актуальной.

Мотивация — это побуждение человеком самого себя и других к достижению целей, поставленных для конкретной личности или организации. Важнейшим условием эффективной деятельности любой организации является мотивация, настраивающая работников трудиться с высокой отдачей.

В современном мире проблема стимулирования трудовой деятельности педагогов в ДОО стала особенно актуальной, потому что между образовательными организациями усиливается конкуренция за сотрудников – высококвалифицированных специалистов.

Мотивация труда педагогов в дошкольных образовательных организациях, является неотъемлемым компонентом обеспечения результативной деятельности

организации и одним из методов является материальное (экономическое) стимулирование педагогических работников.

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых сотрудниками за групповой или индивидуальный вклад в результаты деятельности организации, посредством творческой деятельности, профессионального труда и требуемых правил поведения [47, с. 210].

Следовательно в понятие монетарного стимулирования включены все формы материального неденежного стимулирования, и все виды материальных (денежных) выплат, которые применяются в организации. В зарубежной и отечественной практике используются следующие виды косвенных и прямых материальных выплат, к ним относятся: различные бонусы, премии, заработная плата, разнообразные отсроченные платежи, дополнительные выплаты, участие в прибылях, а также участие в акционерном капитале (рисунок 1.4) [47,с.324].

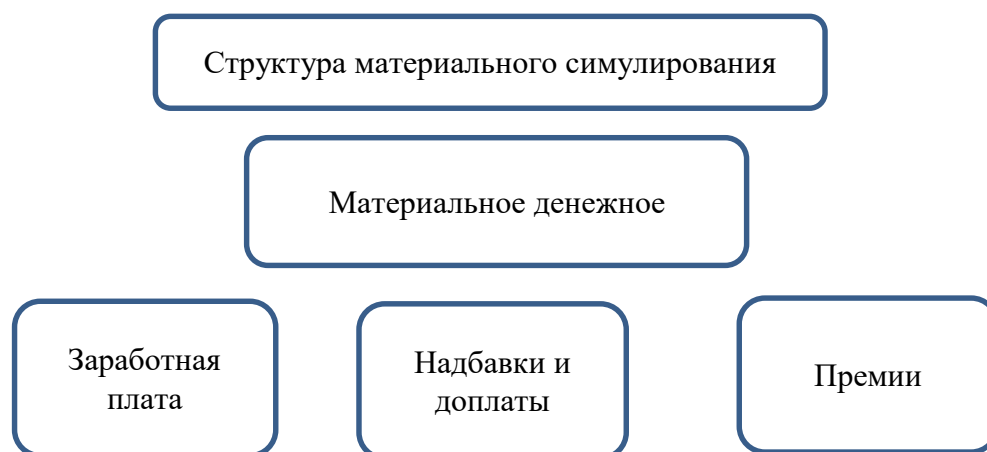


Рисунок 1.4 – Структура материального стимулирования

Используются такие методы монетарного стимулирования как: надбавки, доплаты, премии, материальная помощь и поощрения.

Надбавки – это выплаты стимулирующего характера, начисляемые за характеристики работника или конкретные заслуги. В основном надбавки выплачивают за стаж работы, за высокие результаты работы и ее интенсивность [75, с. 21].

Надбавка может быть установлена за выполнение конкретного объема работы как основным сотрудникам, так и трудящимся по совместительству или

на определенный период времени. Снятие надбавок осуществляется по следующим причинам [61,с.118]:

- нарушение трудовой дисциплины (невыполнение приказов и должностных обязанностей, опоздания);
- окончание срока действия надбавки;
- длительное отсутствие сотрудника по уважительной причине, в связи с чем не могли осуществляться работы, которые определены при установлении доплат;
- аргументированные жалобы родителей на действия сотрудника.

Доплаты – это выплаты компенсационного характера, установленные за дополнительную работу, непосредственно не входящую в круг должностных обязанностей работника или за интенсивность труда. Доплаты выплачивают за совмещение профессий, за работу в ночное время, за расширение зон обслуживания, за сверхурочную работу, за работу в выходные и нерабочие праздничные дни [68].

Премии – это дополнительная часть зарплаты, которая выплачивается за высокую результативность труда, интенсивность, напряжённость и другие качественные показатели, производится по достижению определенных результатов, а так же по результатам деятельности за определенный период.

С помощью премий можно, не меняя тарифной системы как основы заработной платы, обеспечить повышенную материальную заинтересованность в достижении высоких результатов в труде.

По правовой природе премия представляет собой выплату за достижение заранее установленных показателей успешного труда сотрудника либо структурного подразделения организации (отдела, участка, управления).

Посредством основной зарплаты (окладов, тарифных ставок), надбавок и доплат учитываются основные показатели трудовых затрат, а посредством премий – дополнительные показатели труда, главным образом его результаты (перевыполнение и выполнение норм выработки, плановых заданий, повышение качества, экономия материалов и др.) [32, с. 88].

Материальная помощь – это помощь, которая оказывается нуждающимся

сотрудникам организации или другим лицам в денежной или вещественной формах [65, с. 78].

Будучи одним из видов социальной поддержки, материальная помощь не является частью действующей в организации системы выплаты зарплаты. Она так же не зависит от индивидуальных результатов трудовой деятельности или от результатов экономической деятельности организации- нанимателя. Материальная помощь может быть оказана нанимателем сотруднику в случае возникновения каких-либо особых обстоятельств, которые требуют материальной поддержки рабочего.

Поощрение – это публичное признание результатов труда сотрудника.

Использование мер для поощрения является одним из проявлений дисциплинированной власти работодателя. Право работодателя заключается в предоставлении различных льгот и преимуществ, выбор конкретных мер поощрения, хотя в современных рыночных условиях оно во многом зависит от его финансовых возможностей [27, с. 166].

В статье 191 Трудового кодекса Российской Федерации предусматриваются следующие меры поощрения, применяемые работодателем для поощрения сотрудников, которые добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, поделенные на меры материального и морального характера:

Меры морального поощрения: награждение почетными грамотами;

- публичное объявление благодарности;
- представление к званию «Лучший по профессии».

Меры монетарного поощрения:

- награждение значимыми подарками;
- выдача премий [2].

Методы морального стимулирования персонала показаны в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Методы морального стимулирования персонала

| Группа методов морального стимулирования | Методы морального стимулирования |
|--|--|
| Регулирование взаимоотношений в коллективе | <ul style="list-style-type: none"> – комплектовать начальные подразделения с учётом фактор психологической совместимости сотрудников; – научная обоснованность подбора руководящих кадров, а так ж периодическая аттестация и обучение; – использовать демократический стиль управления; – применять социально-психологические методы, которы способствуют формированию навыков эффективного взаимодействия взаимопонимания у членов коллектива. |
| Официальное признание заслуг | <ul style="list-style-type: none"> – установить доски почёта; – упоминать о достижениях на публичных мероприятиях, совещаниях; – награждать заслуженных сотрудников дипломами, грамотами корпоративными наградами, путевками, ценными подарками денежными суммами (статусными премиями); – представить заслуженных сотрудников к общественным профессиональным и государственным наградам. |
| Организация корпоративных мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> – проводить мероприятия тимбилдинга (командообразования); – проводить профессиональные конкурсы; – проводить корпоративные праздники; – проводить трудовые соревнования; – проводить значимые для сотрудников событийные мероприятия. |
| Систематическое информирование персонала | <ul style="list-style-type: none"> – приобрести фирменный стиль (фирменная одежда, деловы принадлежности с фирменной символикой и т.д.); – проводить собрания трудового коллектива; – проводить расширенные совещания; – проводить целенаправленную идеологическую работу; – показывать презентации успешных проектов; – наладить работу локальных корпоративных СМИ (локальна информационная сеть, сайт, журнал, газета). |

В таблице 1.2 перечислены методы организационного стимулирования, которые направлены на изменение чувства удовлетворенности сотрудников собственным трудом в данной организации [39, с. 63].

Таблица 1.2 Методы организационного стимулирования персонала

| Группа методов организационного стимулирования | Методы организационного стимулирования |
|--|--|
| Организация трудовых соревнований | <ul style="list-style-type: none"> – проводить профессиональные конкурсы; – проводить соревнования коллективов: рабочих групп, филиалов, отделов, подразделений, за экономию ресурсов или времени, достижение больших результатов; – проводить конкурсы профессионального мастерства сотрудников; – проводить соревновательные мастер-классы ведущих специалистов. |

| | |
|---|--|
| Вовлечение персонала в процесс управления | <ul style="list-style-type: none"> – формировать самоуправляющиеся автономные коллективы и поощрять добровольные объединения сотрудников в группы по решению тех или иных проблем организации; – предоставлять возможность группового обсуждения решений; – организация обратной связи; – делегировать полномочия; – позволить доленое участие сотрудников во владении организацией; – использовать схемы вознаграждения идей (схема результативна, если работники знают, как можно внести предложения, верят в то, что они будут замечены, рассмотрены, что их предложений ждут и вознаградят); – предоставить свободу распоряжаться ресурсами (финансами, оборудованием и другими материалами) и т.д. |
| Управление карьерой | <ul style="list-style-type: none"> – планировать, мотивировать и контролировать индивидуальное профессиональное развитие и должностной рост каждого сотрудника; – организовать приобретение требуемого уровня профессиональной подготовки; – искать и поддерживать талантливых специалистов; – поощрять инициативу и творчество; – оценивать и анализировать результаты и способы деятельности, профессиональных и личных качеств работника. |
| Повышение качества трудовой жизни | <ul style="list-style-type: none"> – улучшить организацию трудовой деятельности; – увеличить объём работы; – расширить содержательность труда; – интеллектуализировать трудовые функции; – организовать профессиональное обучение и развитие сотрудников; – улучшить оснащение рабочих мест и условия труда. |

Специфика трудовой деятельности, являясь основой образа жизни работников, заключается в удовлетворённости трудом, во многом обуславливает удовлетворённость жизнью и есть интегральный показатель социального самочувствия людей. Более развитую социально стабильную личность сотрудника XXI века, работодатель формирует с помощью: замены работника машиной на рутинных, низкоинтеллектуальных операций, обогащения и укрупнения труда, продвижения сотрудников на должностном и профессиональном уровнях, вовлечения в процесс управления своим трудом и организацией в целом.

Тотальный недостаток свободного времени является одной из самых актуальных проблем современного работающего человека.

Стимулирование свободным временем – это регулирование поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости. Основная суть такого стимулирования состоит в том, чтобы предоставить сотруднику организации реальную возможность в осуществлении профессиональных интересов без ущерба

для его семьи, личной жизни, отдыха и здоровья [38, с. 26].

Методы стимулирования свободным временем показаны в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Методы стимулирования свободным временем

| Группа методов стимулирования свободным временем | Методы стимулирования свободным временем |
|---|--|
| Установление гибкого режима рабочего времени | – вахтово-экспедиционная форма работы; – при обязательном соблюдении общих норм рабочего времени, разрешить саморегулирование общей продолжительности рабочего года, рабочей недели, рабочего дня; – применить методы разделения работы. |
| Применение гибких форм занятости | – самозанятость; – сезонная и временная занятость; – агентская работа; – надомная работа; – работа администратора на домашнем телефоне и т.д. |
| Предоставление дополнительного времени для отдыха | – предоставить доп. отпуск без сохранения заработной платы; – предоставить творческий отпуск; – предоставить дополнительный оплачиваемый отпуск; – предоставить присоединение дополнительных дней к отпуску; – предоставить внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск. |

Основная цель стимулирования свободным временем заключается в поощрении сотрудников за трудовую отдачу и высокую производительность труда, за достижение трудовых успехов с помощью обеспечения особых условий занятости таких как: установление гибкого режима рабочего времени, применение гибких форм занятости, обеспечение дополнительным временем для отдыха и т.д. (таблица 3) [41, с. 74].

Таким образом, при решении основных задач в области материальной и нематериальной мотивации, управленческая деятельность должна заключаться в:

- 1) предоставлении сотруднику тех благ, использование и получение которых по каким-либо причинам затруднительно;
- 2) предоставлении уникальных услуг, которые характерны лишь для данной организации;
- 3) поддержании и формировании организационной культуры;
- 4) снижении текучести кадров за счёт привлечения в организацию молодых, высококвалифицированных специалистов, т.е. предоставление

организации кадров требующиеся в нужное время, определённого качества и количества;

5) формировании положительного имиджа организации, как результативного и успешного работодателя;

6) формировании продуктивной рабочей обстановки и благоприятного социально-психологического климата в первичном коллективе и организации в целом.

1.3 Организационно-управленческие условия мотивации персонала в образовательных организациях

Мотивация (от лат. moveo – двигаю) – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих индивида к деятельности, задают границы, формы и степень активности деятельности и придают ей направленность, которая ориентирована на достижение определенных целей. Мотивация в современной организации играет огромную роль, а значит и факторов мотивации великое множество [41, с. 148].

В рамках закона Российской Федерации об образовании [3], а так же Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования [67] основной задачей социально-педагогической и психологической практики в современном образовании, является смена акцентов в парадигме работы с педагогическим персоналом. Сегодня становится важным не только повышение профессионально-педагогических компетенций, но и формирование общественно-ценной мотивации к профессиональной деятельности [68].

Одним из условий общественно-ценной мотивации в профессиональной деятельности педагогов считается развитие системы повышения квалификации и обучения их в дошкольной организации. Благодаря этой мотивации обеспечивается продуктивность управления образовательным учреждением. Система мотивации персонала – это инструмент управления, он позволяет влиять на эффективность труда сотрудников и организации в целом. Если система профессиональной мотивации настроена в соответствии со стратегическими и

тактическими ориентирами организации, то она позволяет сформировать необходимое поведение сотрудников повысить производительность, заинтересованность, и лояльность персонала.

А.П. Егоршин выделяет следующие задачи системы профессиональной мотивации [32, с. 84]:

- профессиональное развитие и рост квалификации сотрудников;
- ориентировать работников на решение стратегических задач;
- обеспечивать лояльность сотрудников на всех уровнях и стабильность кадрового состава организации;
- стимулировать эффективную и производительную работу каждого сотрудника;
- оптимизировать расходы на персонал.

А.В. Карпов выделил такие группы мотивации трудовой деятельности педагогов, как мотивация выгоды, безопасности, удобства, удовлетворенности, мотивация «мнение коллег».

А.В. Растяжников, С.Ю. Степанов, Д.В. Ушаков считают, что в основе психологической готовности педагогов к самосовершенствованию лежит высокий уровень личностной направленности и мотивации к саморазвитию. Критерии готовности к личностному саморазвитию: заинтересованность в профессиональном плане педагогов друг в друге, лично – ориентированный подход к коллегам, к детям [69, с. 47].

Современная система образования не имеет больших финансовых и материальных возможностей для стимулирования труда педагогов. Таким образом, большую часть системы мотивации должны составлять именно нематериальные способы [12, с. 14]. Для многих педагогов положительными стимулами могут стать обычные слова от руководства (публичная похвала, признание заслуг перед коллективом, поздравление с Днём рождения, памятной датой, информирование коллектива об успешной трансляции педагогом его опыта и т. д.) или посильные способы награждения (грамоты, благодарственные письма, размещение фотографии сотрудника на Доске почёта при входе с указанием его заслуг, что повышает его имидж в глазах коллег, родителей и детей и т. д.).

Изучив современные исследования по проблеме мотивации и стимулирования профессиональной деятельности педагогов, следует отметить, что собственно все они, необходимы для определения классификационных признаков характеристик в задачах мотивационного процесса. Большое значение для системы стимулирования имеет полученное человеком или группой воспитание. От него зависят многие параметры стимуляции: длительность частота, форма, воздействия. Здесь важно учесть степень значимости той или иной потребности для работника, переводящего социально-психологические понятия в численные показатели [24, с. 65].

Таким образом, мотивация – очень сложный и тонкий процесс психологического взаимодействия субъекта и объекта управления. На сегодняшний день существует мощная теоретическая база, которая объясняет психологическую сущность мотивации труда сотрудников.

Средства, ценности и отношения, которые используют руководители с целью повысить эффективность и профессиональную мотивацию персонала определяют содержание стимулов. Стимулы могут быть материальными и нематериальными. К материальным относятся денежные (зарплата, премии, доплаты) и неденежные (путевки, оплата спортивных залов, предоставление жилья). Данные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Основой мотивации и стимулирования является экономическое побуждение человека. Мотивация определяет цель достижения конечного результата, а стимулирование определяет тактику решения проблемы и является одним из методов достижения поставленной цели. Роль рычагов влияния на действия определенных мотивов играют стимулы [44, с. 14].

Когда стимулы объективно важные и отвечают потребностям сотрудника, они становятся мотивами. Стимулы предлагаются в качестве компенсации за действия. Действенная система стимулирования, может позволить повысить производительность работы, а мотивация качество деятельности, активность. Эффективно управлять профессиональной деятельностью педагога возможно только через понимание его мотивации и повышении удовлетворенности трудом.

Профессор Стокгольмской школы экономики, доктор философских наук Ларри У. Стаут, в своей книге «Управление персоналом. Настольная книга менеджера» [46] также отмечает, что у психологов, изучающих вопрос мотивации персонала, существует дифференцированный подход к уровням удовлетворённости трудом, которые необходимо учитывать при мотивации педагогов. Низкий, или начальный, уровень удовлетворённости трудом обеспечивается хорошими условиями труда и отношениями на работе, занимаемой должностью или статусом. Средний обеспечивается за счёт продвижения по службе и профессионального роста. Высокий уровень проявляется, когда педагогу доверяют выполнение сложной и интересной работы на уровне всего учреждения, за результат которой он несёт личную ответственность, и именно ему принадлежат все заслуги в случае успеха. Очень высокий уровень удовлетворённости трудом обеспечивается в том случае, когда педагог получает публичное признание коллег за свои достижения.

Таким образом, можно сделать вывод, что больше всего в дошкольных организациях используются нематериальный способ мотивации, так как на материальное стимулирование педагогических работников в образовательной системе недостаточно денежных средств. В связи, с чем стоит отметить, что для удовлетворения труда педагогов в ДОО должны использоваться различные методы нематериальной профессиональной мотивации, которые более подробны мы рассмотрим в следующем параграфе.

Н.М. Волгин выделил основные методы мотивации педагогов в организации: материальные и нематериальные.

Материальная мотивация педагогов делится на две группы:

1. система штрафов. В организации лучшего рабочего процесса применяются методы штрафов. Если сотрудник не выполняет свои обязанности должным образом, показывает плохие результаты или же совершает грубые нарушения, то его штрафуют, тем самым его мотивируют стремиться к лучшему выполнению своей работы;

2. система поощрений. За высокие достижения, хорошо выполненную работу сотрудникам выплачивается премия. Следовательно, каждый сотрудник

понимает, если он будет выполнять свои обязанности лучше, будет стремиться к большому результату, он получит премию [21, с. 89].

К нематериальным методам профессиональной мотивации педагогов относятся: организационные и морально-психологические методы мотивации. На первый план выступают, такие факторы как возможность творческого и профессионального роста, повышение в должности, признание и одобрение результатов труда, т.е. сам характер и сущность работы [12, с. 41].

Организационные методы профессиональной мотивации воспитателей:

- предоставление возможности приобретать новые знания и навыки это способствует, тому, что воспитатели становятся более независимыми, придает им уверенность в завтрашнем дне (обучение в ИРО, посещение семинаров, вебинаров, тренингов, конференций);

- привлечение воспитателей к участию в делах организации (поиск спонсоров);

- предоставление более содержательной, необходимой, интересной работы, и условия труда [21, с. 23].

Морально-психологические методы профессиональной мотивации педагогов:

- присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте продемонстрировать свои собственные возможности, выразить в труде (участие в тематических конкурсах, мастер классах, показ открытых мероприятий, участие в семинарах, выступление на конференциях); признание, которое может быть личным и публичным (поздравление сотрудников по случаю праздников, побед в конкурсах, награждение);

- создание условий, при которых педагоги испытывают профессиональную гордость за отлично выполненную работу (конкурсы профессионального мастерства);

- постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный, самоотверженный труд; создание атмосферы взаимного уважения. Доверия, поощрение разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам, внимательное отношение со стороны руководителя и коллег;

– продвижение в должности [22, с. 14].

Любой руководитель сам выбирает благоприятные для себя материальные и нематериальные современные методы профессиональной мотивации педагогов организации, которые станут соответствовать его учреждению и которые помогут достичь наибольшей отдачи у сотрудников.

Стимулирование в учреждения осуществляется на основании Положения о стимулировании сотрудников, принятом на общем собрании трудового коллектива и карты самооценки педагога по разработанным критериям, позволяющих оценить результативность и качество его работы.

В данном положении предложены критерии стимулировании педагогов следующие: уровень посещаемости воспитанников, в том числе по болезни; обеспеченность охраны жизни и здоровья воспитанников; соблюдение санитарно – гигиенического режима; организация работы по взаимодействию с родителями детей; работа с документооборотом; самообразование педагога; организация детей в конкурсных мероприятий, в том числе и городские и областные; участие в конкурсах педагогического мастерства; инновационная деятельность педагога; создание, разработка и ведение сайта группы или педагога.

По данным критериям педагог составляет карту и от выполнения каждого критерия зависят стимулирующие выплаты, на основании приказа, разработанного администрацией ДОО.

Так можно сделать вывод по данному параграфу, что современные методы профессиональной мотивации педагога дошкольного образования достаточно разнообразны. Их можно классифицировать в соответствии с тремя направлениями повышения мотивации воспитателя: удовлетворение материальных и социальных потребностей педагогов, а также их стремление к профессиональному росту и самоактуализации. Данные методы направлены на повышение профессиональной мотивации педагога. В их число входят: оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или между родителями воспитанников); публичная похвала; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте или званию; выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Стало очевидно, что необходимо вносить изменения в уже существующий процесс мотивирования педагогов учреждения, а именно: скорректировать лист стимулирующих выплат для педагогов, внести новые критерии, способствующие повышению эффективности профессиональной деятельности; изменить в некоторых случаях стиль взаимодействия руководства с педагогами; создавать педагогам условия для трансляции их педагогического опыта на различных площадках, стимулировать их похвалой, признанием их заслуг перед коллективом, учреждением и т. д.

Таким образом, анализ психолого-педагогической литературы позволил нам сделать вывод по первой главе о том, что изучением проблемы профессиональной мотивации педагогов дошкольной организации занимались многие отечественные и зарубежные учёные: (В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Е.П. Ильин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин, Ф.Н. Филина, С.А. Шапиро, С. Адамс, С. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд). Мы придерживаемся определения "мотивация" Г.Г. Зайцев. Он определяет, что мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, которое связано со стремлением удовлетворить конкретные потребности.

В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов отмечают, что мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида [30, с. 41]. В.Ю. Матвеев выделяет виды мотивации персонала [53, с. 12]. Наиболее распространена внешняя мотивация. Ее механизм крайне прост: руководитель дает задание сотруднику и лично выбирает метод поощрения, а также сразу его озвучивает. Внутренняя мотивация. В этом случае управленцу придется проделать большую работу, потому что конечная ее цель – развить у персонала важные профессиональные качества и уменьшить значение негативных моментов рабочего процесса. Обычно эти виды мотивации используются одновременно [53, с. 13].

Так же были рассмотрены некоторые теории мотивации, которые выделены в следующих группах: традиционные, содержательные и процессуальные.

Таким образом, мы пришли к выводу, что согласно проблеме, выявление

особенностей, влияющих на удовлетворение потребностей педагога, а также разработка методов для педагогов с учетом выявленных факторов действительно влияют на мотивацию педагога, они направлены на повышение роли педагога в коллективе. В их число входят: оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или между родителями дошкольников); публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте или званию; признание успехов детей; выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Необходимо и дальше поддерживать и развивать методы мотивации педагогов дошкольной образовательной организации, которые способствуют повышению качества профессиональной деятельности. Важным является положительная оценка эффективной работы и признание собственных достижений педагога. Именно профессиональная мотивация педагогов повышает качество работы, результативность, уровень предоставляемых услуг, а также помогает в достижении профессиональных целей, давать положительную перспективу, подготавливать педагогические кадры для инноваций, повышать самоуважение и в целом оказывать положительное воздействие на качество профессиональной деятельности педагогов.

Русская версия журнала Forbes рассказала о интересных результатах исследования на тему стимулирования сотрудников в разных странах мира. Так, по заключениям экспертов, в Европе главным мотиватором является карьерный рост, который даёт возможность на получение статуса, а статус уже притягивает финансы, в Америке основным мотиватором являются деньги, в России – это творческая самореализация. Европейский стиль управления – это демократия, Российский стиль управления – то же как бы демократия, но если в Европе это демократия с достаточно четким уровнем подчинения, то для России крупная проблема заключается в процессе подчинения: у каждого работника своё мнение, и он считает, что может опровергнуть то или другое задание, данное ему руководителем. Этот факт четко связан с возможностью самореализации сотрудника [33, с. 19].

Российская модель стимулирования труда, существующая в данный момент,

во многом впитала в себя компоненты советской модели мотивации труда. Тем не менее, возникновение рыночных отношений и резкое модифицирование экономической ситуации в нашей стране, повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие сотрудники уверены, что для безбедной жизни важны статус (должность), связи с необходимыми людьми, власть и работа в рыночной сфере экономики.

Способы стимулирования трудовой деятельности аналогичны методам, которые используются в управлении персоналом. Среди них есть общие, которые широко применяются в управлении другими объектами: экономические, административные, социально-психологические и немалое число конкретных частных методов.

Одним из основных элементов текущей реформы образования является переход к НСОТ. С точки зрения авторов-модераторов введения НСОТ – к.э.н. И.В. Абанкиной, директора Института развития образования НИУ ВШЭ и руководителя Института развития проблем образовательной политики «Эврика» А.И. Адамского, условия существующие в данное время дифференцированной системы оплаты труда педагогов, практически должны оказать содействие для более эффективного использования бюджетных средств, формированию конкурентной среды среди образовательных организаций и самих педагогов, поддержке более успешных педагогических работников, что должно положительно сказаться на повышении профессионализма и, соответственно, качества образования [74, с. 122].

Следовательно, перед руководителем любой образовательной организации стоят задачи по формированию результативной стратегии управления человеческими ресурсами, определению актуальной для конкретного ДОО системы оценки результативности труда педагогических работников с целью роста качества характеристик образовательных услуг.

Как отмечает И.В. Абанкина, «переход от управления затратами к управлению результатами связан с тем, что новые механизмы направлены на обеспечение финансирования деятельности ДОО, а не содержания сети организаций... Введение НСОТ направлено на продуктивность и качество

педагогического труда, экономическое стимулирование роста профессионализма, всеобъемлющий учет квалификации педагогов, развитие инновационной деятельности и творческой инициативы. Причины введения НСОТ – неэффективность традиционной системы оплаты труда, основанной на ЕТС» [5, с. 69].

Как отмечает К.Д. Ушаков, «уровень заработной платы может быть лишь частью рабочей среды, и многие страны сделали профессию педагога привлекательной не через увеличение окладов, а повышение статуса педагога, передаче им ответственности как профессионалам и лидерам реформ и предложение реальных карьерных перспектив. Для этого необходимо образование педагогических работников, которое поможет им стать исследователями и новаторами в области образования, а не просто госслужащими, которые выполняют требования учебного плана» [76, с. 169].

М. Агранович – к.э.н., руководитель Центра статистики и мониторинга образования, приводит примеры из практики вознаграждений за педагогическую деятельность в странах ОЭСР (Организация Экономического Сотрудничества и Развития), обращая внимание на то, что в половине стран успешные педагоги поощряются по-разному. Так, в Англии, Чехии, Нидерландах, Швеции, Мексике высокая результативность труда, позволит педагогу подняться по шкале основных окладов-брутто. В Эстонии, Дании, Нидерландах, Финляндии, Польше, Словакии и Норвегии – это критерий для реализации ежегодных дополнительных выплат педагогам [83, с. 158].

Изучение примеров по оплате трудовой деятельности в других странах свидетельствует о том, что в странах с высоким социальным положением педагога, как правило, политика создания конкурентной среды не поддерживается властями. Тем не менее возникает вопрос о том, существует ли прямая зависимость между качеством труда работника и ростом заработной платы? В международных исследованиях доказывается то, что прямой связи нет. Сотрудник который удовлетворён своим материальным положением, и сотрудник, который эффективно работает, – это не всегда одно и то же. Как отмечает К. М. Ушаков – заработная плата (деньги) влияет на то, кто уходит и

приходит, но не на качество работы [59, с. 89], в качестве аргумента приводя довольно убедительные данные NATIONAL CENTRE FOR EDUCATION STATISTICS NEAP.

Люди активно начинают действовать тогда, когда есть уверенность в том, что выбранная ими тактика приведёт к желаемой цели – это влияние ожидания. Сила ожидания может базироваться как на прошлом опыте, но при этом человек сталкивается с совершенно новой ситуацией, так и на субъективной оценке вероятности достижения целей с помощью конкретной тактики действий – в таких условиях мотивация будет минимальной.

Исследование механизмов побуждения к тому или иному действию и человеческого поведения привело к возникновению концепций, к которым можно отнести:

- 1) процессуальные теории мотивации;
- 2) содержательные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации описывают сам процесс. Содержательные теории мотивации занимаются идентификацией того, что в рабочей или внутриличностной среде инициирует то или иное поведение.

К выбору мотивационной стратегии существует три основных подхода:

1. Мотивирование персонала через саму работу: дать сотруднику интересную работу, которая будет приносить ему удовлетворение, и качество исполнения будет на высоком уровне.

2. Систематическая связь с управленцем: определять цели с подчинёнными и давать им отрицательную обратную связь, когда они ошибаются, и положительную, когда они действуют правильно.

3. Наказание и стимул, сотрудники работающие за вознаграждение: те, которые работают много и хорошо, платят хорошо, а тем, кто работает ещё больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно - наказывают.

При выборе мотивационной стратегии необходимо, чтобы она базировалась на предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с персоналом и анализе ситуаций.

Для положительного стимулирования персонала, используются следующие

мотивационные методы [26, с. 95]:

1. Мотивация через саму работу.
2. Развитие и обучение персонала.
3. Признание достижений и вознаграждение.
4. Вознаграждение и поощрение групповой работы.
5. Использование денежных средств для стимула и вознаграждения.
6. Упражнение в руководстве.
7. Развитие сопричастности.
8. Наложение взысканий.
9. Лимитирование отрицательных факторов.

В иерархии потребностей по Маслоу А.Х., деньги удовлетворяют основные потребности безопасности и выживания, так же могут удовлетворять и потребность в статусе и престиже, самоуважении, а также желании алчности и вещемании. Деньги в качестве различных форм вознаграждения или заработной платы являются очевидной формой награды. При любой действующей системе материального стимулирования существует немало недостатков. Например, различного рода премирование слабо учитывает сложность и характер трудовой деятельности, не всегда соответствует личному вкладу сотрудника, так как средства, которые предназначены для их выплаты, чаще всего ограничены и распределяются пропорционально окладу. Монетарная мотивация персонала не может охватить весь объём работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях [52, с. 87].

Таким образом, создание и реализация результативной системы мотивации педагогического коллектива ДОО будет обеспечено с помощью последовательного и целенаправленного управленческого и психолого-педагогического организационного воздействия, которое направлено на создание у педагогов таких личностных качеств и свойств, которые оказывали содействие их саморазвитию и развитию организации в целом.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

Исследование по проблеме мотивации персонала проводилось на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 8 «Умка» г. Урай. Паспорт учреждения приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Паспорт учреждения

| | |
|---|--|
| Дата создания учреждения | 26 июня 2008 года (Постановление главы города Урай от 26.06.2008г. №2018 "О создании муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения") |
| Учредитель МБДОУ "Детский сад №8 "Умка" | Администрация города Урай |
| Место нахождения учреждения | 628285 Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, город Урай, микрорайон 2А, дом 35 |
| Место нахождения филиалов учреждения | МБДОУ не имеет в своей структуре филиалов |
| Режим работы МБДОУ "Детский сад №8 "Умка" | Ежедневно с 07.00 до 19.00 час., рабочая неделя - 5 дней. Выходные дни: суббота, воскресенье и праздничные дни. |
| Контактные телефоны учреждения | Заведующий: (34676) 34396 Медицинский кабинет: (34676) 34397 Бухгалтерия: (34676) 34365 |
| Адрес электронной почты | ds8@edu.uray.ru |
| | Учреждение находится в ведении Управления образования и молодежной политики администрации города Урай |

Здание детского сада введено в эксплуатацию после реконструкции в 2009 году. Учреждение расположено в 2-х этажном, блочного исполнения здании, типового проекта на 12 групп.

По периметру территории имеется наружное электрическое освещение. На территории дошкольного учреждения расположены детские прогулочные участки, спортивная площадка, хозяйственная зона.

Помещение детского сада и участок соответствуют государственным санитарно-эпидемиологическим требованиям к устройству, правилам и нормативам работы ДОУ, нормам и правилам пожарной безопасности.

В своей деятельности учреждение руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, приказами и иными документами Департамента образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, муниципальными правовыми актами города Урай, приказами и иными документами Управления образования и молодежной политики администрации города Урай, Уставом и локальными актами учреждения.

Режим работы дошкольного учреждения – пятидневная рабочая неделя; длительность работы 12 часов, ежедневный график работы – с 7.00 до 19.00 часов. Выходные дни: суббота, воскресенье, праздничные дни.

В 2017-2018 учебном году в детском саду функционировало: 1 группа первая младшая от 2 до 3-х лет; 2 вторых младших группы от 3 до 4-х лет; 3 средних группы от 4 до 5 лет; 3 старших группы от 5 до 6 лет; 3 подготовительных группы от 6 до 7 лет. Все группы общеобразовательные.

Контингент воспитанников МБДОУ

МБДОУ создает условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования, обеспечивая воспитание, обучение и развитие, а также присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2 лет.

Дошкольное учреждение посещают 291 ребенок в возрасте от 2 лет до 7 лет включительно. Группы в учреждении формируются по одновозрастному принципу.

Таблица 2.2 – Состав групп

| Возрастные группы | Кол-во групп | Возраст детей | Количество детей |
|-------------------------|--------------|---------------|------------------|
| 1 младшая группа | 1 | 2-3 лет | 24 |
| 2 младшая группа | 2 | 3-4 лет | 47 |
| Средняя группа | 3 | 4-5 лет | 78 |
| Старшая группа | 3 | 5-6 лет | 73 |
| Подготовительная группа | 3 | 6-7 лет | 69 |
| Всего: | 12 | 2-7 лет | 291 |

Таблица 2.3 – Состав групп по полу

| Учебный год | Девочки | | Мальчики | |
|-------------|--------------|----|--------------|----|
| | Кол-во детей | % | Кол-во детей | % |
| 2015-2016 | 157 | 56 | 123 | 44 |
| 2016-2017 | 141 | 50 | 140 | 50 |
| 2017-2018 | 151 | 52 | 140 | 48 |

Таблица 2.4 – Социальный состав групп

| № п/п | Социальный состав | 2015-2016 учебный год | 2016-2017 учебный год | 2017-2018 учебный год |
|-------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | Многодетные семьи | 48 | 36 | 37 |
| 2. | Опекаемые дети | 1 | 2 | 3 |
| 3. | Дети - инвалиды | 0 | 0 | 1 |
| 4. | Воспитанники из числа народов Севера | 10 | 23 | 24 |
| 5. | Воспитанники, не имеющие гражданства РФ | 1 | 0 | 0 |

Анализ контингента воспитанников за три последних учебных года показывает рост контингента воспитанников. Рост контингента детей малочисленных народов севера. Отток воспитанников происходил только в связи с выездом детей из города Урай и переводом в другие дошкольные образовательные учреждения города в связи со сменой места жительства. Соотношение мальчиков и девочек в детском коллективе на протяжении последних нескольких лет находится на одном уровне.

В детском саду функционирует консультационный пункт для родителей, обеспечивающих получение детьми дошкольного образования в форме семейного образования и семьям по адаптации и интеграции детей мигрантов. Предварительная запись по телефону: 34396.

Основная образовательная программа муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад №8«Умка» (далее по тексту Программа) разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования, с учетом основной образовательной программы дошкольного образования «От рождения до школы» под редакцией Н.Е. Вераксы, Т.С. Комаровой, М.А. Васильевой [82].

Схема структура управления в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» представлена на рисунке 2.1.

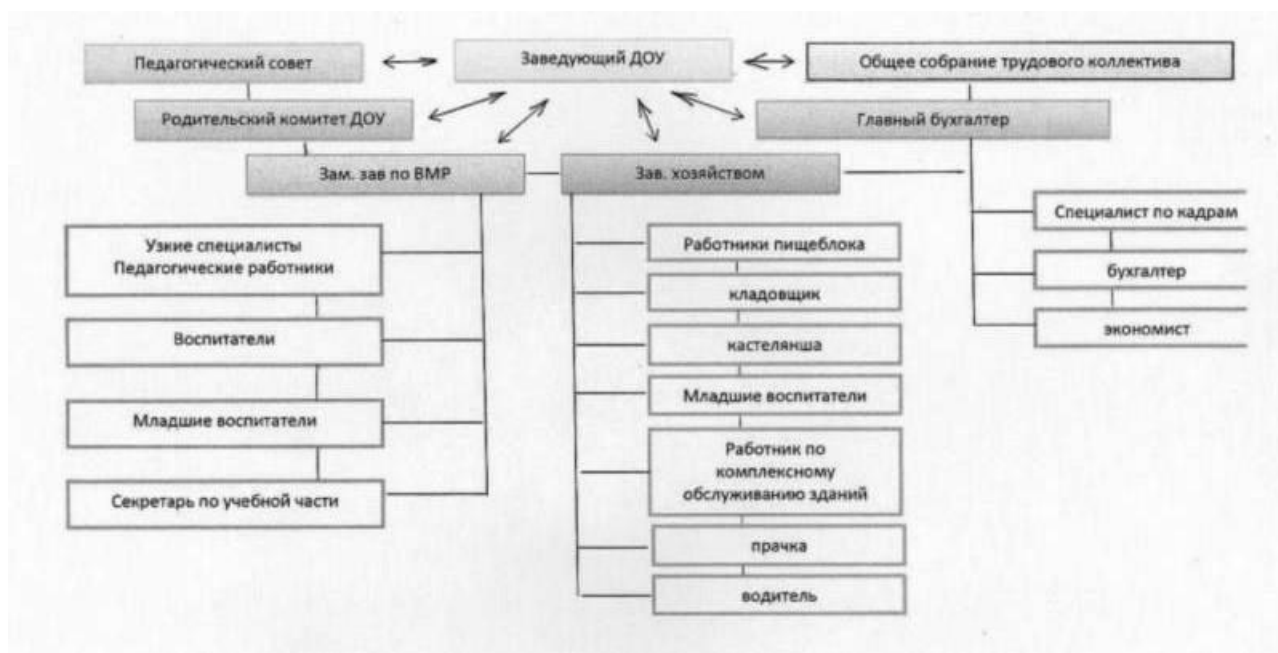


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

Механизмами, регулирующими и координирующими деятельность всех специалистов образовательной организации, выступают: педагогический совет, Совет родителей, общее собрание трудового коллектива, методический совет, психолого-медико-педагогический консилиум МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка».

В организованной структуре административного управления ДОУ можно выделить несколько уровней линейного управления.

I уровень – заведующий МБДОУ.

Управленческая деятельность заведующего обеспечивает условия для реализации функции управления образовательным процессом в ДОУ.

Объект управления заведующего – весь коллектив.

II уровень – Административная команда: заместитель заведующего, заместитель заведующего по АХЧ, заведующий производством, старший воспитатель. Объект управления управленцев – часть коллектива согласно

функциональным обязанностям.

Уровень управления осуществляется воспитателями, специалистами и обслуживающим персоналом.

В МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» работают два заместителя заведующего. Под их руководством организуется и контролируется воспитательно-образовательный процесс в детском саду; являются участниками в подборе кадров и подготовке педагогов к обобщению передового педагогического опыта и аттестации. Основной задачей заместителей заведующих является разработка и внедрение основной общеобразовательной программы, оказание практической помощи в оформлении рабочих программ по разделам ООП и необходимой документации для реализации образовательного процесса и физкультурно- оздоровительной работы.

В МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» создана гибкая структура управления. Главный принцип управления персоналом – демократичность, уважение, поддержка, оказание необходимой помощи, понимание друг друга, доверие.

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер. Важным в системе является создание механизма, обеспечивающего включение всех участников педагогического процесса в управление МБДОУ.

Таблица 2.5 – Уровни управления

| Уровень стратегического управления | |
|---|---|
| Руководитель | <i>Цель:</i> осуществляет непосредственное руководство образовательным учреждением по достижению качества образования детей. <i>Направление деятельности:</i> координация работы коллектива по всем направлениям его деятельности, несет ответственность за ее состояние и результаты, обеспечивает развитие учреждения на основе принятой концепции. |
| Педагогический совет | <i>Цель:</i> осуществляет общее руководство учреждением, определение перспектив развития. <i>Направления деятельности:</i> -определяет направления образовательной деятельности; - отбирает и утверждает образовательные программы для использования в МБДОУ; - обсуждает вопросы содержания, форм и методов образовательного процесса, планирования образовательной деятельности МБДОУ; - заслушивает информацию и отчеты педагогических работников учреждения;- рассматривает вопросы повышения квалификации и переподготовки кадров; - организует внедрение, обобщение и распространение педагогического опыта; |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | <p>- рассматривает вопросы организации дополнительных образовательных и оздоровительных услуг родителям; - заслушивает отчеты заведующего о создании условий для реализации образовательных программ; - принимает решение о награждении воспитанников и педагогов грамотами и благодарственными письмами.</p> |
| Управляющий совет | <p><i>Цель:</i> обеспечивает всестороннюю поддержку МБДОУ в вопросах организации деятельности учреждения и обеспечения социальной защиты сотрудникам и воспитанникам учреждения.</p> <p><i>Направление деятельности:</i> - утверждение программы развития МБДОУ, основной образовательной программы МБДОУ; - содействие созданию в учреждении оптимальных условий для организации образовательного процесса; - согласование введения новых методик, технологий образовательного процесса; - заслушивание и утверждение публичного отчета заведующего; - осуществление контроля: соблюдения надлежащих условий обучения, воспитания, сохранения и укрепления здоровья воспитанников; организации качественного питания; - внесение рекомендаций и предложений заведующему по распределению стимулирующих выплат работникам ДОУ; - ходатайство о награждении, премировании, дисциплинарном воздействии на работников ДОУ; - представление родительской общественности МБДОУ ежегодного отчета о своей деятельности и плана работы на следующий учебный год; - информирование участников образовательного процесса о своей деятельности и принимаемых решениях; - создание временных или постоянных комиссий; - рассмотрение жалоб и заявлений участников образовательного процесса на действия (бездействие) родителей (законных представителей) воспитанников; - взаимодействие с педагогическим коллективом МБДОУ по вопросам профилактики правонарушений, беспризорности среди воспитанников - содействие привлечению внебюджетных средств; - создание системы общественного контроля.</p> |
| Общее собрание трудового коллектива | <p><i>Цель:</i> обеспечивает выполнение нормативных актов РФ.</p> <p><i>Направление деятельности:</i> - обсуждает и рекомендует к утверждению проекты: коллективного договора и другие локальные акты в пределах установленной компетенции; - вносит изменения и дополнения в Устав ДОУ, другие локальные акты; - определяет численность и состав комиссии по распределению фонда надбавок и доплат, избирает его членов; - рассматривает вопросы охраны и безопасности условий труда работников, охраны жизни и здоровья воспитанников ДОУ; - вносит предложения по улучшению финансово-хозяйственной деятельности ДОУ; - представляет работников ДОУ на награждение отраслевыми и государственными наградами.</p> |

Взаимодействие всех органов самоуправления в дошкольном учреждении строится на принципах открытости, демократичности и регулируется нормативно-правовой базой: положением об Общем собрании работников МБДОУ «Детский

сад №8 «Умка»; положением о Педагогическом совете; положением об Управляющем совете.

Педагогические работники имеют возможность повышать квалификацию в различных формах, как дистанционно, так и в центрах повышения квалификации:

Таблица 2.6 – Повышение квалификации персонала

| № п/п | Дата | Тема | Организация | Ф.И.О. педагога |
|-------|----------------------------|---|--|---|
| 1. | 25.09.17г.- 06.10.17 г. | «Преимущества и непрерывность образовательной деятельности в условиях реализации ФГОС дошкольного начального образования», в объеме 72 часа | Автономное учреждение профессионального образования ХМАО-Югры «Институт развития образования» | Королева И.В. Ростовцева Н.В. Шадрина И.В. Яншаева Н.Э. |
| 2. | 20.11.17г.- 29.11.17 г. | «Особенности оказания психолого-педагогической помощи родителям, обеспечивающим дошкольное образование в форме семейного воспитания», в объеме 36 часов | Автономное учреждение профессионального образования ХМАО-Югры «Институт развития образования» | Тимофеев Н.Е. |
| 3. | 28.11.17г.- 12.12.17г. | «Организация игровой деятельности в ДОО в условиях реализации ФГОС дошкольного образования», в объеме 72 часа | Бюджетное учреждение высшего образования ХМАО-Югры «Сургутский государственный педагогический университет» | Бурдакова С.А. Мусабекова С.А. Прилукова С.В. |
| 4. | 17.02.18г.- 24.02.18г. | «Методика преподавания шахмат для школьников и дошкольников с использованием интернет-технологий», в объеме 36 часов | Автономное учреждение профессионального образования ХМАО-Югры «Институт развития образования» | Имамудинова В.А. Шпак А.П. |
| 5. | 19.02.18г.- 26.02.18г. | «Этнокультурное воспитание и образование в условиях ФГОС», в объеме 36 часов | Автономное учреждение профессионального образования ХМАО-Югры «Институт развития образования» | Ростовцева Н.В. |
| 6. | 17.05.18г.- 25.05.18г. | «Организация инклюзивного образования в условиях реализации ФГОС ДО | Общество с ограниченной ответственностью «Высшая школа | Каримова Г.Р. Бурцева А.В. Тимофеев Н.Е. Бурдакова И.Л. Дёмина О.В. |

| | | | | |
|----|--------------------------|--|---|--|
| | | для детей с ОВЗ» в объеме 72 часа | делового администрирования» | Королева И.В. Носенко И.В. Сульдина О.Н. |
| 7. | 17.05.18г.- 25.05.18г | «Педагогика и методика дошкольного образования» » в объеме 72 часа | Общество с ограниченной ответственностью «Высшая школа делового администрирования | Тимофеев Н.Е. Быкова О.М. |

Следует отметить рост профессиональной ответственности педагогов, осознание необходимости непрерывного профессионального саморазвития, осознание роли методической работы в росте уровня их профессионализма, ориентированность на достижение высоких результатов педагогической деятельности, на личный вклад в совершенствование воспитательно - образовательного процесса.

Далее необходимо выделить нормативные документы, регламентирующие процесс управления в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка». Более подробно перечень документов МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Документы, регламентирующие процесс управления

| Элемент системы управления | Регламенты управления |
|----------------------------|---|
| 1. Организация в целом | Устав организации, Лицензия на осуществление образовательной деятельности, Договор учредителей, Правила внутреннего трудового распорядка, Штатное расписание, Коллективный трудовой договор, Отчет о финансовых результатах деятельности. |
| 2. Персонал | Должностная инструкция, Трудовой договор, Договор о материальной ответственности, Положение об оплате труда, Положение об аттестации педагогических работников. |
| 3. Информация управления | Положение по организации делопроизводства, Положение об информационной системе, Положение о служебной тайне (персональные данные), типовые формы документов, классификаторы и справочники |

Права юридического лица у Учреждения в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной Уставом детского сада, возникают с момента государственной регистрации.

Имущество Учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления Департаментом муниципальной собственности администрации Советского района в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Муниципальное задание в соответствии с предусмотренным уставом детского сада основными видами деятельности формирует и утверждает Учредитель в порядке, установленном постановлением администрации Советского района. В таблице 2.8 отражен объем образовательной деятельности, усвоенной за последние два года (2017-2018 гг.).

Таблица 2.8 – Объем образовательной деятельности

| Период, год | За счет ассигнований федерального бюджета |
|-------------|---|
| 2017 | 732419,00 (освоен на 91%) |
| 2018 | 1474700 (освоен на 100%) |

Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания Учреждением осуществляется в виде субсидий из бюджета. Общая балансовая стоимость движимого муниципального имущества муниципального учреждения, 13 694 214,47, в том числе балансовая стоимость особо ценного движимого имущества: 13 694 214,47.

Источником финансирования МБДОУ являются средства, ежегодно выделяемые из средств бюджета Учредителя (администрация Советского района) на основе бюджетной сметы. Из бюджета выделяются средства на оплату труда работникам ДОО, электроэнергию, отопление, водоснабжение и т.д. Ниже представлены основные экономические показатели деятельности учреждения за три года (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности

| Наименование показателя | 2016 г., млн. руб. | 2017 г., млн. руб. | 2018 г., млн. руб. |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Поступления, всего: | 77 997 562,00 | 73 564 433,00 | 67 409 591,00 |
| 1. Поступления от оказания услуг | 77 997 562,00 | 73 564 433,00 | 67 409 591,00- |
| Выплаты, всего: | 64 290 074,00 | 60 245 694,00 | 54 525 576,00 |
| 1. Выплаты персоналу | 52 095 432,00 | 50 099 121,00 | 47 690 848,00 |
| 2. Уплата налогов, сборов и иных платежей | 32 096,00 | 29 362,00 | 23 402,00 |
| 3. Расходы на закупку товаров, работ, услуг | 12 162 546,00 | 10 117 211,00 | 6 811 326,00 |

Как видно из таблицы, доходы и расходы МБДОУ в 2017 году по сравнению

с 2016 годом уменьшились, это связано с тем, что финансирование МБДОУ является подушевым, то есть средства выделяются в зависимости от количества воспитанников в учреждении. В данном случае уменьшением финансирования означает то, что некоторое количество воспитанников в 2017 году выбыло из образовательного учреждения. Такая же тенденция наблюдается и в 2018 году.

Из таблицы видно, что поступления в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизились. Это также связано с тем, что в 2018 году произошел отток большого количества воспитанников в другие детские сады и следовательно финансирование МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» уменьшилось.

Рассмотрев данные показатели можно сделать вывод о наличии экономической проблемы в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», которая продолжается на протяжении нескольких лет.

Далее произведем анализ причин такого оттока воспитанников из данного образовательного учреждения. Для этого необходимо ознакомиться со степенью удовлетворенности социальных заказчиков качеством оказываемых услуг в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка».

Социальными заказчиками ДОУ являются родители воспитанников. Отдавая ребенка в образовательное учреждение, они предъявляют свой социальный заказ. То насколько эффективна деятельность в детском саду можно судить исходя из этих данных.

Для того чтобы оценить социальную эффективность управления персоналом, в детском саду ежегодно анализируется степень удовлетворенности качеством образования и ДОУ наших социальных заказчиков – родителей.

Критерии и результаты исследования уровня удовлетворенности родителями воспитанников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» за 2016, 2017 и 2018 год представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Оценка степени удовлетворенности родителей качеством образования в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

| № | Критерий | Доля степени удовлетворенности родителей, % | | |
|---|----------|---|------|------|
| | | год | | |
| | | 2016 | 2017 | 2018 |
| | | | | |

| | | | | |
|----|---|-----|-----|-----|
| 1 | Получение новых знаний для общего развития ребенка | 95 | 90 | 82 |
| 2 | Социализация ребенка | 99 | 80 | 81 |
| 3 | Подготовка к школе | 78 | 60 | 50 |
| 4 | Высококвалифицированный педагогический состав | 80 | 70 | 55 |
| 5 | Престиж организации | 74 | 66 | 62 |
| 6 | Обеспечение условий для раскрытия способностей детей | 91 | 80 | 80 |
| 7 | Вовлеченность ребенка к участию в организуемых мероприятиях | 100 | 100 | 87 |
| 8 | Доступная родителям полная информация о пребывании ребенка в ДОУ | 93 | 72 | 79 |
| 9 | Возможность внесения предложений, направленных на улучшение работы | 71 | 51 | 50 |
| 10 | Консультационная и иная помощь педагогов по вопросам воспитания ребенка | 92 | 44 | 40 |
| 11 | Оперативное рассмотрение и учет предложений родителей | 71 | 56 | 40 |
| | Общий уровень удовлетворенности | 74% | 70% | 64% |

Представив таблицу с данными видно, что в 2018 году по сравнению с 2017 годом некоторые показатели ухудшились, а некоторые незначительно улучшились. Из таблицы с результатами удовлетворенности социальных заказчиков мы видим, что в 2018 году большое количество родителей не удовлетворены уровнем подготовки воспитанников к поступлению в школу (50%), что на 10% меньше по сравнению с 2017 годом, снизилась с 70% до 55% удовлетворенность педагогическим составом, Родители не удовлетворены отсутствием возможности внесения предложений, направленных на улучшение работы (50%), а также снизилась с 56% удовлетворенность оперативным рассмотрением и учетом предложений родителей до 40%. По сравнению с 2017 годом снизилась удовлетворенность имиджем Учреждения до 62%.

По критерию получение новых знаний для общего развития ребенка результат также стал хуже, с 90% до 82%. Вовлеченность ребенка к участию в организуемых мероприятиях в 2018 году оценена на 87%, в 2017 году этот показатель был 100%.

В связи со спецификой деятельности учреждения показатели удовлетворенности социальных заказчиков являются основными в оценивании эффективного функционирования детского сада. В целом, выявленные проблемы

снижают социальную эффективность работы МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка». Далее оценим динамику количества воспитанников за последние 4 года, которая представлена в таблице.

Таблица 2.11 – Динамика количества воспитанников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» за 2016-2018 года.

| Год | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| Количество воспитанников | 360 | 356 | 344 | 314 |

Из таблицы видно, что количество воспитанников также как и уровень удовлетворенности родителей с каждым годом становится меньше. Следствием и финансирование детского сада уменьшается.

Для определения полной картины ситуации МБДОУ необходимо оценить внешние факторы. Внешние факторы оказывают огромное влияние на функционирование организации. Внешняя среда нуждается в постоянном мониторинге. Можно по-разному подойти к её описанию, но наиболее оптимальным является PEST анализ, проводимый по четырем группам факторов.

В таблице 2.12 представлены факторы PEST-анализа (STEP-анализа) среды дальнего окружения МБДОУ.

Таблица 2.12 – Факторы PEST-анализа МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

| Политика | P | Экономика | E |
|---|----------|--|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Непостоянство государственной политики в области образования не позволяет эффективно управлять ДОУ на основе ранее накопленного опыта и традиционных методов образовательного менеджмента - Изменение законодательства об образовании может оказать непредсказуемое влияние на ДОУ - Выборы в местные органы власти | | <ul style="list-style-type: none"> - Сокращение темпов роста ВВП России - Частые колебания конъюнктуры образовательного рынка - Изменение курса валют: снижение или повышение курса рубля относительно валют может повлиять на иностранные инвестиции в местные бюджеты | |
| Социум | S | Технология | T |

| | |
|--|---|
| - Нехватка квалифицированных педагогических работников | - Темпы научно-технологического прогресса |
| - Рост демографического фактора может способствовать повышению востребованности ДОУ, но может вызвать нехватку мест для детей в ДОУ, т.к. в поселке один | - Появление новых видов занятий для детей и улучшение качества услуг в ДОУ увеличивает рейтинг учреждения |

В таблице 2.13 представлены результаты PEST-анализа влияния основных политических, экономических, социально-трудовых и технологических факторов внешней среды на социально-экономическое развитие МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка».

Таблица 2.13 - PEST-анализ МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

| Описание фактора | Вес Ф-ра | Экспертная оценка | | | | | | Ср-я оц-ка | Оценка с погр-ой на вес |
|---|----------|-------------------|---|---|---|---|------------|--------------|-------------------------|
| Политические факторы | | | | | | | | | |
| 1. Непостоянство государственной политики в области образования | 0,16 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,2 | 0,672 | |
| 2. Изменение законодательства об образовании | 0,08 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,4 | 0,192 | |
| 3. Выборы в местные органы власти | 0,07 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 0,14 | |
| Итого: | | | | | | | | 1,004 | |
| Экономические факторы | | | | | | | | | |
| 1. Сокращение темпов роста ВВП России | 0,06 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0,3 | |
| 2. Частые колебания конъюнктуры образовательного рынка | 0,08 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6 | 0,128 | |
| | | | | | | | | | |
| 3. Изменение курса валют | 0,03 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0,12 | |
| Итого: | | | | | | | | 0,548 | |
| Социальные факторы | | | | | | | | | |
| 1. Нехватка квалифицированных педагогических работников | 0,17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0,85 | |
| 2. Невысокий социальный престиж профессии | 0,11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | 0,264 | |
| 3. Демографический рост | 0,06 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6 | 0,096 | |
| Итого: | | | | | | | | 1,21 | |
| Технологические факторы | | | | | | | | | |
| 1. Темпы научно-технологического прогресса | 0,02 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0,04 | |
| 2. Появление новых видов занятий для детей | 0,1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6 | 0,46 | |
| 3. Расширение дополнительных услуг в ДОУ | 0,06 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3,6 | 0,216 | |
| Итого: | | | | | | | | 0,716 | |
| Итого: | | | | | | | 3,2 | 3,478 | |

По результатам PEST-анализа МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» отметим, что самое большое влияние внешней среды для учреждения оказывают социальные факторы, в частности нехватка квалифицированных педагогических кадров и невысокий социальный престиж профессии. Значительное влияние наблюдается со стороны таких факторов как непостоянство государственной политики в области совершенствования образовательной системы. Оно не позволяет эффективно управлять ДОУ на основе ранее накопленного опыта и традиционных методов образовательного менеджмента, т.к. изменение законодательства об образовании может оказать непредсказуемое влияние на ДОУ. Большое значение оказывают технологические факторы, такие как: расширение дополнительных услуг и появление новых видов занятий для детей. И, конечно же, это могут быть и экономические факторы по стране в целом, связанные с сокращением темпов роста ВВП России, частыми колебаниями конъюнктуры образовательного рынка, изменением курса валют.

SNW анализ - это совокупная оценка организации, в процессе которой оценивается её внутренняя среда по трем значениям: S - сильная сторона; N – нейтральная сторона; W – слабая сторона.

До начала SNW анализа организации необходимо определить, какие внутренние факторы (вопросы, проблемы, обстоятельства) будут изучены в ходе анализа. Каждому выбранному фактору необходимо присвоить соответствующее значение – S, N или W. Полученные результаты SNW анализа МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» отражены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – SNW–анализ МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------|------------|
| | S (сильная) | N (нейтральная) | W (слабая) |
| 1 Стратегия ДООУ | | X | |
| 2 Организационная структура ДООУ | X | V | |
| 3 Конкурентоспособность услуг ДООУ | X | | V |
| 4 Профессионализм персонала | X | V | |
| 5 Имидж ДООУ | X | V | |
| 6 Репутация как работодателя | X | V | |
| 7 Уровень текучести кадров | X | V | |
| 8 Качество оказываемых услуг | X | | V |
| 9 Система мотивации персонала | X | | V |
| 10 Система обучения персонала | X | | V |
| 11 Корпоративная культура | X | V | |

Как видно из таблицы 2.14 – SNW анализа МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», самыми слабыми сторонами управления являются:

- уровень финансового менеджмента;
- инновации, как способность к реализации дополнительных услуг ДООУ; качество материальной базы;
- уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех);
- качество персонала (в целом);
- инновации как исследования и разработки;
- способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов).

Сильными сторонами являются:

- стратегия ДООУ;
- организационная структура ДООУ;
- качество работников рабочих специальностей (это уборщики помещений детского сада, дворники, прачки).

Результатом проведенных анализов микро- и макросреды является SWOT-анализ. Задачей SWOT-анализа является поиск сильных сторон и возможностей получения максимальной выгоды для МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», а также поиск слабых сторон, предположительных угроз влияющих на политические, экономические и социальные факторы учреждения.

Таблица 2.15 – SWOT – анализ МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

| | Возможности Рост рождаемости Появление новых воспитанников | Угрозы Недостаточное количество молодых специалистов на рынке труда Рост цен на услуги ДОУ Снижение государственного финансирования |
|---|---|---|
| Сильные стороны Уровень оплаты труда Виды оказываемых услуг Площадь учреждения | 1) Обучение персонала без отрыва от работы; 2) Улучшение качества предоставляемых услуг; 3) Повышение имиджа ДОУ 4) Привлечение квалифицированных специалистов | 1) Расширение спектра предоставляемых услуг. 2) Привлечение молодых специалистов |
| Слабые стороны Слабый кадровый потенциал Старение кадров Низкое количество педагогов с высшей категорией Низкое количество педагогов с высшим образованием | 1) Изменение системы оплаты труда в связи с переходом на эффективный контракт; 2) Внедрение системы наставничества. | 1) ДОУ соседних поселений могут предложить социальным заказчикам предоставление более качественных услуг за те же деньги |

Из представленного в таблице 2.15 SWOT – анализа МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» видно, что сильные стороны учреждения – стабильность организационной культуры учреждения, ДОУ оказывается большая моральная помощь со стороны родительского комитета, качественное и сбалансированное питание для детей, отсутствие конфликтов в педагогическом коллективе.

Слабые стороны состоят в низкой обеспеченности населения учреждениями дошкольного образования, старение населения в поселке из-за того, что молодежь, в большинстве случаев, стремится уехать из поселка в город; низкая посещаемость населением учреждений культуры и культурно-досуговых мероприятий, а также недостаточное материально-техническое обеспечение детского сада.

Кадровый аудит – это анализ состава персонала организации и оценка его соответствия стратегическим целям деятельности. Основной целью кадровой

политики учреждения является обеспечение высококвалифицированными работниками. В основном, это касается педагогического персонала. Это позволит улучшить качество предоставляемых услуг, а также оказать положительное воздействие на удовлетворенность социальных заказчиков–родителей.

Педагогические кадры и, прежде всего, воспитатели являются самой значимой и наиболее ценной частью внутренних ресурсов детского сада, именно они обеспечивают результативность их деятельности.

Ведущее место в обеспечении качества дошкольного образования принадлежит педагогическим кадрам. Дошкольное образовательное учреждение укомплектовано педагогическими кадрами в соответствии со штатным расписанием. Общее количество педагогических работников в детском саду в 2017 – 2018 учебном году составило – 29 человек из них: старший воспитатель; 2 музыкальных руководителя; 2 инструктора по физической культуре; 2 учителя – логопеда; педагог-психолог; педагог дополнительного образования 21 воспитатель.

Все педагоги сада работают на штатной основе. Коллектив детского сада творческий, динамичный, целеустремленный и включает в себя высококвалифицированных специалистов.

Представим результаты проведенного аудита персонала в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка». Основными характеристиками персонала организации детского сада является его численность и структура. Численность персонала организации определяется содержанием, масштабом, сложностью, трудоёмкостью процессов деятельности. Проанализируем персонал по динамике численности на основании штатных расписаний за 2016-2018 года. Полученные данные занесем в таблицу. Обеспеченность кадровым составом по категориям рассмотрим в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Обеспеченность ДОУ кадровым составом по категориям, %

| № п/п | Категория работников | Численность сотрудников, чел. | | Обеспеченность % |
|-------|---------------------------|-------------------------------|-----------|------------------|
| | | Нормативная | Списочная | |
| 1 | Административный персонал | 6 | 6 | 100,0 |
| 2 | Специалисты | 52,25 | 52,25 | 100,00 |
| 3 | Служащие | 30,50 | 30,50 | 100,0 |
| 4 | Рабочие | 20,40 | 20,40 | 100,00 |

Из таблицы 2.16 видно, что все категории персонала укомплектованы полностью. В ходе анализа структуру персонала организации рассматривают по различным признакам: возрасту, полу, стажу работы, образованию.

Возрастная структура представлена на рисунке 2.2.

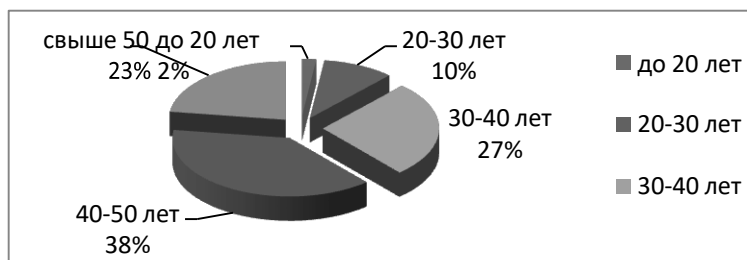


Рисунок 2.2 – Возрастной состав работников

Согласно структуре персонала по возрасту, следует отметить, что самую большую долю работников (38%) составляют в возрасте от 40 до 50 лет; почти четверть (27%) в возрасте 30-40 лет; также четверть (25%) – свыше 50 лет и только 10% в возрасте до 30 лет.

Согласно данному срезу, подчеркнем, что в исследуемом МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» происходит в настоящее время старение кадров и следовательно нужно проводить мероприятия по привлечению молодых работников в Учреждение для совершенствования педагогического процесса.

Немаловажное значение на эффективное функционирование и престиж МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» оказывает уровень образования сотрудников.

В ходе нашей деятельности мы проанализировали все данные и составили структуру персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» по уровню образования, с результатами которой можно ознакомиться на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура персонала детского сада по уровню образования

Согласно структуре персонала по уровню образования, следует отметить, что высшее образование имеют 12% работников ДОУ, средне специальное на базе педагогического колледжа – педагога (50%). Общее начальное – 38% из числа воспитателей и младшего персонала.

Далее рассмотрим в таблице 2.17 качественный состав персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» по уровню квалификации педагогических работников.

Таблица 2.17 – Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

| Уровень квалификации | Численность сотрудников | |
|----------------------|-------------------------|-----|
| | чел. | % |
| Высшая категория | 9 | 31 |
| Первая категория | 11 | 38 |
| Без категории | 9 | 31 |
| Итого | 29 | 100 |

В учреждении мало педагогических сотрудников с высшей квалификационной категорией. Большое значение для Учреждения имеет повышение квалификации педагогических работников и других специалистов. У сотрудников детского сада каждый месяц имеется возможность выезжать на районные методические объединения, где педагоги представляют опыт своей работы, проводятся мастер-классы. Удельный вес педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку отражен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Удельный вес педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку

| Показатель | Кол-во чел. | Доля,% |
|--|-------------|--------|
| 1 | 2 | 3 |
| Удельный вес педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляемой в образовательной организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников | 16 | 37 |
| Удельный вес педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе федеральных государственных образовательных стандартов в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников | 25 | 58 |

По данным таблицы можно сделать вывод, что не все сотрудники МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» стремятся к получению новых знаний. Далее в таблице 2.19 представим динамику текучести кадров в Учреждении

Таблица 2.19 – Динамика текучести кадров в 2016-2018 гг.,%

| Динамика текучести кадров, % | | | Темп роста показателя текучести по годам, % | |
|------------------------------|------|------|---|---------------|
| 2016 | 2017 | 2018 | 2017/2016 гг. | 2018/2017 гг. |
| 1,9 | 2,8 | 1,9 | 0,9 | -0,9 |

Итак, текучесть кадров за последние 3 года находилась в пределах нормы, которая составляет до 4%. В нашем случае процент текучести в 2016 г. составил 1,9. В 2017 увеличился почти на 1%, но в 2018 снова снизился до уровня 1,9%.

Все увольнения в учреждении происходили по собственному желанию работников. Так, в 2016 и 2017 году причинами увольнений стала смена места жительства, в 2018 году причинами увольнений стал выход на пенсию.

В результате кадрового аудита выявлено:

1. Численность персонала на начало 2018 года составляет 29 штатных единиц.

2. Персонал ДОУ преимущественно женский, что обусловлено спецификой основного вида деятельности учреждения. Мужчины занимают рабочие должности, такие как дворник и водитель автомобиля.

3. В настоящее время в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» происходит старение кадров и, следовательно, нужно проводить мероприятия по привлечению молодых работников.

4. В МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» высшее образование имеют лишь 12% работников, средне специальное образование на базе педагогического колледжа – педагога (50%). Общее начальное образование имеют 38% работников.

5. В учреждении мало педагогических сотрудников с высшей квалификационной категорией – 20%. Первую категорию имеют 37% сотрудников. Самый большой процент составляют педагоги без категории – 43%.

7. За последние три года наблюдается незначительная текучесть кадров. В 2018 году уровень текучести персонала снизился до уровня 1,9%. Все увольнения

происходили по желанию работников.

Подводя итог кадрового аудита, сделаем выводы о том, что для любой организации имеет значение, какой персонал работает, с каким образованием и так далее, особенно это касается дошкольного образовательного учреждения.

Выявленные в ходе кадрового аудита персонала слабые места могут негативно сказаться на достижении стратегической цели учреждения.

2.2 Анализ системы мотивации труда персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

В МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» используются следующие виды мотивации сотрудников:

1. Полный социальный пакет, который включает в себя: обязательное медицинское страхование, пенсионные отчисления, защита от несчастного случая, оплачиваемые отпуска и больничный, льготный проезд.
2. Организация и проведение корпоративных мероприятий (Новый Год, день рождение учреждения, 8 марта.).
3. Подарки от учреждения на юбилеи (50, 55, 60, 65 лет).
4. Скидки на посещение выездных театральных представлений детям сотрудников.
5. Награждение грамотами за участие в конкурсах, грамотами к памятным датам.

Для анализа степени мотивации сотрудников детского сада «Умка» году было проведено анкетирование, в котором принял участие весь персонал. По результатам анкетирования выявлено, что у 75% сотрудников слабая мотивация к труду, у 20% средний уровень мотивации и у 5 % высокий уровень мотивации. Также сотрудникам было предложено проранжировать некоторые условия труда по степени важности. Так 89% респондентов указали уровень заработной платы как наиболее важный критерий. Возможность самореализации отметили 70% сотрудников. И для 40% опрошенных отношения в коллективе играют большую

роль.

Из результатов анкетирования персонала по выявлению уровня мотивации можно сделать вывод, что система мотивации срочно требует изменений. В образовательном учреждении должны работать инициативные, заинтересованные и мотивированные сотрудники.

Для того чтобы выявить степень мотивации и удовлетворенности трудом персонала, было принято решение провести анкетирование работников учреждения. В анонимном анкетировании было задействовано 14 человек (основной персонал).

Исследование проводилось в три этапа:

1) Изучение системы управления стимулированием труда в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» (анкета «Виды стимулирования труда»).

2) Изучение уровня внутренней мотивации к труду каждого сотрудника МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» (методика «Изучение стремления к достижению успеха», цель которой было изучение направленности на успех в трудовой деятельности в организации).

3) Изучение уровня профессиональной компетентности руководителей по управлению стимулированием персонала (методика, которая направлена на выявление профессиональной компетентности сотрудников высшего звена).

Для того чтобы изучить внешнюю мотивацию к труду, использовали специальную методику «Виды стимулирования труда» (Приложение А).

На основе оцениваемых показателей было выявлено следующие уровни развития стимулирования персонала к труду:

– высокий уровень (300 – 450 баллов) – используются все виды и формы стимулирования трудовой мотивации персонала в совокупности.

– средний уровень (250 – 400 баллов) – мало внимания уделяется моральному аспекту стимулирования персонала.

– низкий уровень (менее 250 баллов) – виды стимулирования используются крайне редко.

Из рисунка 2.4 - оценка видов стимулирования труда в учреждении можем увидеть, что в результате суммирования процентов по все видам стимулирования

труда получили 171% что соответствует низкому уровню развития стимулирования труда в организации.

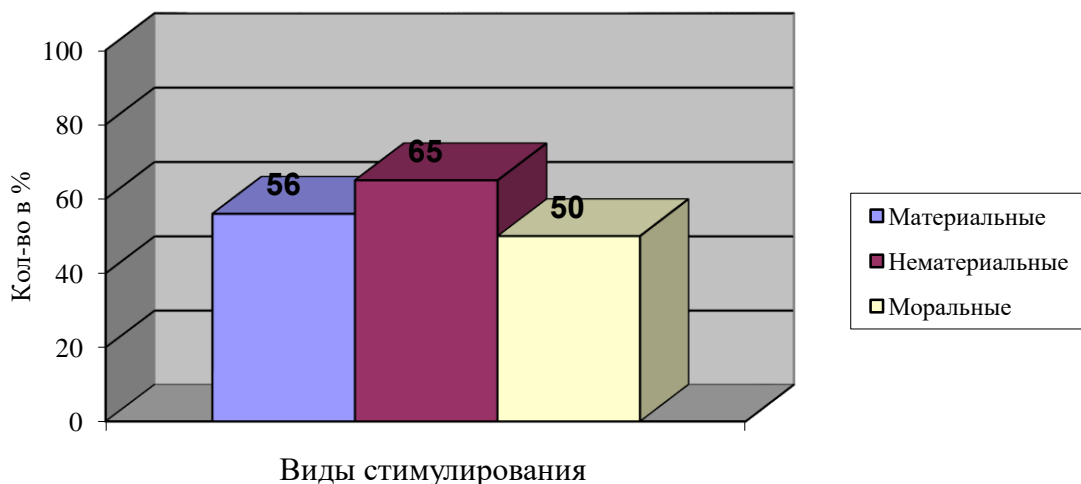


Рисунок 2.4 – Оценка видов стимулирования труда в учреждении

Вывод: это свидетельствует, о том, что в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» сотрудники не получают стимула для эффективной работы, что в целом оказывает отрицательное влияние на деятельность учреждения.

Для определения эффективности деятельности и профессионального уровня заведующей и старшего воспитателя МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» провели методику «Изучение эффективности деятельности управленца» (Приложение Б).

Эффективность деятельности каждого сотрудника определялась по 10 критериям: умение владеть собой; умение оказывать поддержку; пунктуальность, четкость; гибкость в общении; способность видеть перспективу; порядочность, честность; целенаправленность; творческий интерес; способность работать в команде; исполнительность.

С этой целью использовался анонимный опрос сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», целью которого – узнать, насколько руководство отделов компетентны своей должности. Предлагалось оценить начальников всех отделов. На основе данных критериев выделяются уровни эффективности деятельности сотрудников:

– максимальный (25 – 30 баллов) высокая оценка по всем критериям эффективности.

– высокий (20 – 25 баллов) – средне-высокая оценка по всем критериям.
– средний (11–19 баллов) – средний уровень развития управленческих способностей.

– низкий (5 – 10 баллов) – профнепригодность для управления персоналом.

На основе полученных показателей мы можем составить рисунок 2.5.

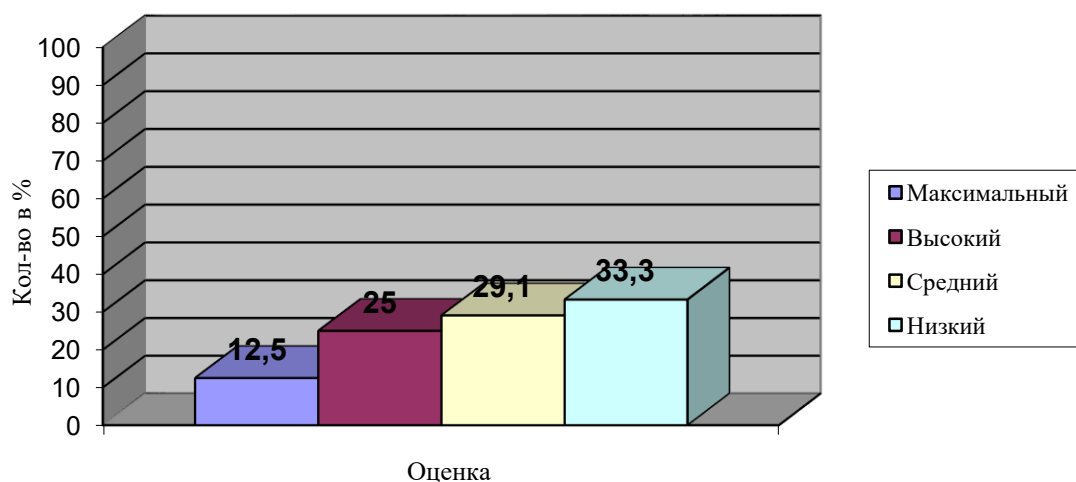


Рисунок 2.5 – Процентное соотношение респондентов по оценке эффективности труда персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

Вывод: таким образом, мы видим, что в данной организации доминируют низкие и средние оценки эффективности работы персонала ДОУ. Образовательный уровень руководителей показан на рисунке 2.6.

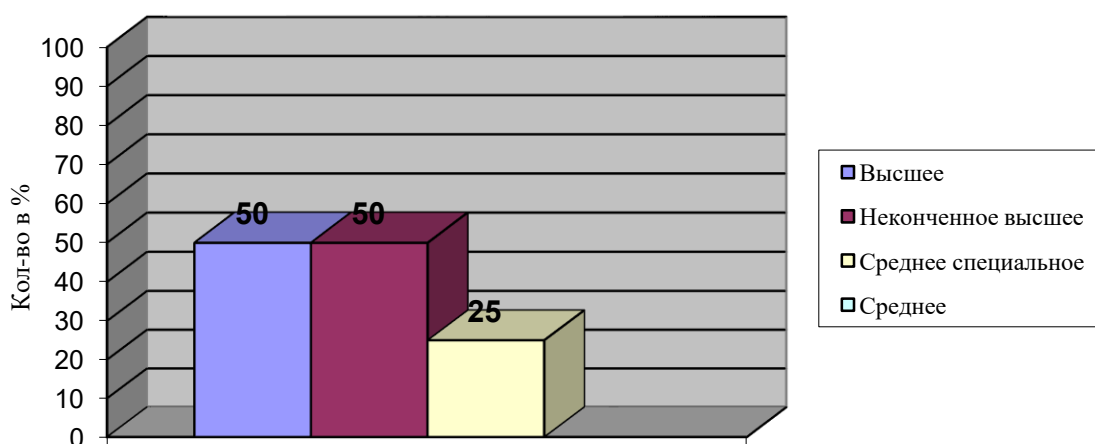


Рисунок 2.6 – Уровень образования руководителей, %

Далее руководитель и старший воспитатель МБДОУ «Детский сад № 8

«Умка» (2 человека) принимали участие в анкетировании с целью изучения их знаний о методах мотивации персонала. Они отвечали на вопросы теста на эффективность системы мотивации для руководителей (рисунок 2.6.).

Таблица 2.20 – Результаты изучения знаний руководства о методах мотивации персонала, %

| Вопрос | Да | Нет |
|--|-----|-----|
| 1.Имеем ли мы четкое представление (исходя из стратегии, планов, целей) того, что для нас важно в поведении сотрудников, т. е. что необходимо стимулировать? | 25 | 75 |
| 2.Всегда ли мы заранее определяем, что хотим стимулировать, вместо того, чтобы определять потом, за что кого премировать? | 50 | 50 |
| 3.Описываете ли вы четкие результаты, которые хотите получить от сотрудника, прежде чем решать, как стимулировать? Ставите ли четкие цели перед сотрудником? | - | 100 |
| 4.Знает ли сотрудник, что он должен сделать для получения «стимула»? | 75 | 25 |
| 5.Гарантирована ли в 100% случаев взаимосвязь результат-награда? Верит ли в это сотрудник? | 50 | 50 |
| 6.Есть ли объективная зависимость между ожидаемыми от сотрудника результатами (динамикой его «пользы» для компании) и размерами стимулов? | 25 | 75 |
| 7.Учитываются ли при выборе методов стимулирования особенности конкретного сотрудника для того, чтобы повысить ценность стимула при умеренных затратах? | 100 | - |
| 8.Привлекаете ли вы непосредственных руководителей сотрудника и его самого в процессе разработки/изменений системы стимулирования? | 50 | 50 |
| 9.Готовы ли вы по каждому элементу системы стимулирования четко объяснить, какой цели он служит и какие реальные результаты приносит? | - | 100 |
| 10.Достигаются ли эти цели? Довольны ли вы тем, насколько они достигаются? | - | 100 |

Оценка: 0-3 балла – низкий уровень знаний о мотивации и стимулировании персонала, 4-6 –средний уровень, 7-10 баллов –высокий уровень.

По результатам анкеты выявлено, что 75% опрошенных не имеют четкое представление того, что для них важно в поведении сотрудников, то есть что необходимо стимулировать. Половина из них не знает заранее, что нужно стимулировать. Ни один из опрошенных не представляет четких результатов, которые хочет получить от сотрудника, прежде чем решать, как стимулировать.

Нагляднее можем увидеть на рисунке 2.7 – уровень знаний руководства о методах мотивации персонала, %

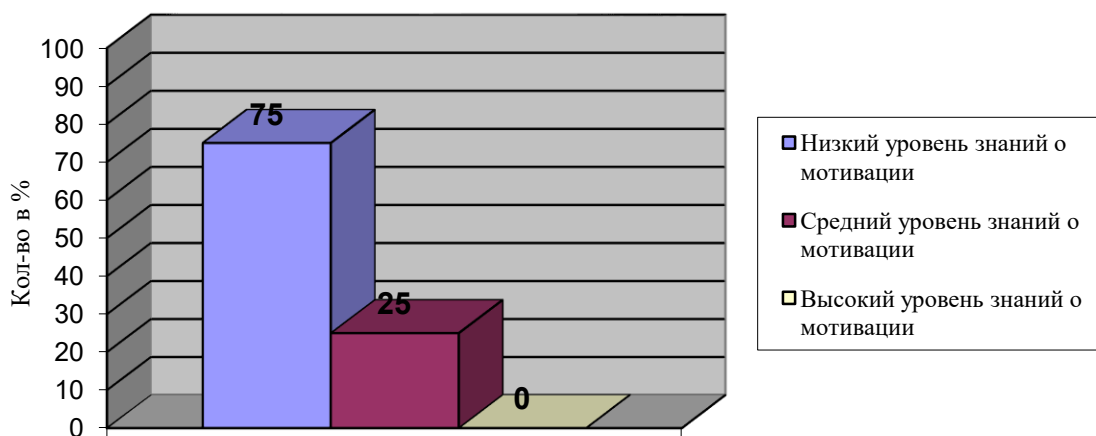


Рисунок 2.7 – Уровень знаний руководства
о методах мотивации персонала, %

Также руководители МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» не готовы по каждому элементу системы мотивации четко объяснить, какой цели он служит и какие реальные результаты приносит, и не знакомы с методами достижения этих целей.

Вывод: сотрудники МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», ответственные за мотивацию труда персонала недостаточно подготовлены к этой работе, у них отсутствуют специальные знания, у части сотрудников отсутствует высшее образование в сфере управления персоналом.

При изучении системы мотивации труда нами был использован метод исследования положительных и отрицательных факторов, характеризующих групповую мотивацию, ее направленность на получение положительных результатов и достижение успеха деятельности. Автор опросника – В.А.Розанова (приложение В).

Применив эту методику можно определить групповую мотивацию команды, она не включает в себя вопросы, связанные с некоторыми аспектами удовлетворенности персонала трудом (например, материальное стимулирование, условия труда, график работы). Опрашиваемые были разбиты нами на группы (группы обслуживающего персонала, управленцев, бухгалтерского отдела, воспитатели). В результате исследования были получены следующие результаты: только одна группа (8,3%) в достаточной степени мотивирована на достижение

успеха в деятельности; 25% опрошенных групп недостаточно мотивированы на достижение успеха в деятельности; 50% слабо мотивированы; 16,7% (две группы) совершенно не мотивированы на получение результатов. Анализ показал, что мотивированность на конечный результат деятельности связана с отделом, к которому относится данная группа (рисунок 2.8).

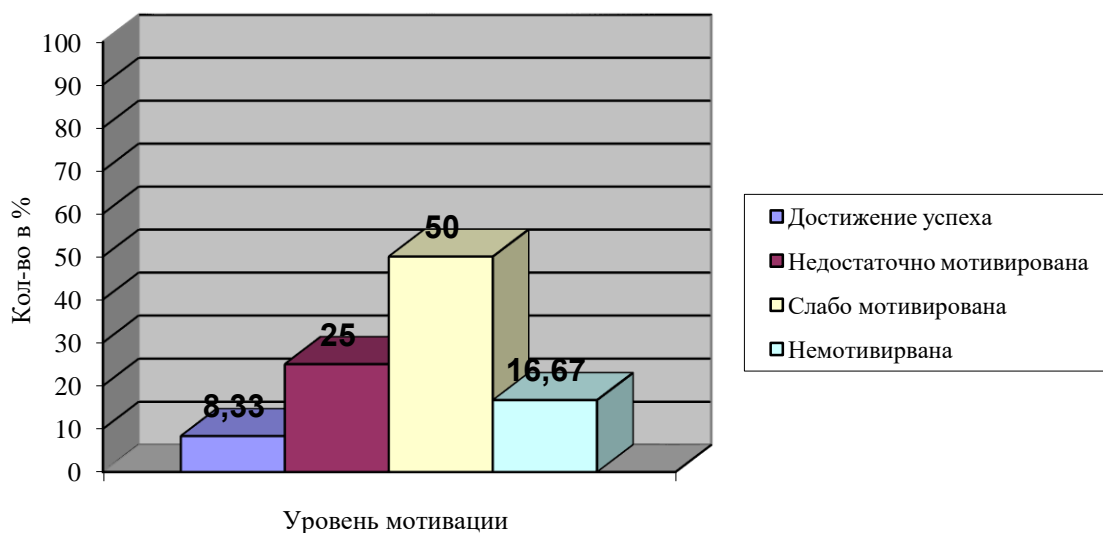


Рисунок 2.8 – Структура мотивированности на получение положительного результата от работы среди сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

Например, самая высокая мотивированность к труду в группе, относящейся к экономическому отделу, где стабильная заработная плата и где все требования трудового законодательства выполняются, а самая низкая мотивированность (ниже 48 баллов) в группе обслуживающего персонала, они считают, что оплата их труда не соответствует работе.

Также при исследовании мотивации труда персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» применялась еще одна опросная методика, разработанная нами. Были опрошены 18 человек.

На вопрос возникало ли у Вас желание сменить место работы в течение последнего года очень часто за последний год хотели сменить место работы 41,6%, часто хотели сделать это 25,8%, очень редко в течение последнего года об этом задумывался 1% опрошенных (рисунок 2.9).

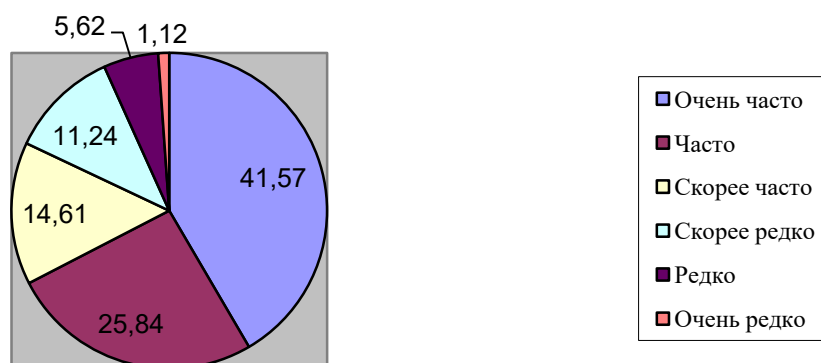


Рисунок 2.9 – Структура сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» по желанию сменить работу

Вывод: персонал МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» слабо мотивирован на положительную работу, почти половина сотрудников задумывается о смене работы.

Рассмотрим далее особенности материального и нематериального стимулирования персонала.

Главная часть дохода работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна и состоит из двух частей: постоянной и переменной. Часто они выступают в роли мощного стимула.

Многие сотрудники увольняются в первый же месяц работы. Чтобы исключить это, в учреждении необходимо разработать и внедрить систему адаптации и наставничества новых сотрудников.

Существующая система адаптации в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» несовершенна.

Принятый в учреждение сотрудник получает «Справочник новичка». Он разработан и введен в использование для оперативного и эффективного ознакомления вновь принятых сотрудников с информацией о структуре МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», истории, руководителях, направлениях работы, корпоративных стандартах, а также образцами необходимых документов и списком телефонов основных подразделений организации. В первые две недели

работы все сотрудники посещают обучающее мероприятие, где получают более подробную информацию о структуре учреждения, направлениях деятельности, системе обучения и развития сотрудников ДООУ, знакомятся с корпоративной культурой. Они знакомятся с должностными обязанностями, должностной инструкцией, картой компетенций и картой взаимодействий. Так же этими документами руководствуются отдел по кадровому обеспечению при подборе сотрудников на вакансии.

Система мотивации труда в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» представляет собой совокупность систем материального и нематериального стимулирования сотрудников.

Система стимулирования труда персонала состоит из следующих компонентов: система прямой материальной мотивации; система косвенной материальной мотивации; система нематериальной мотивации.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных. Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работника, премиальные – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена. Также при наличии дополнительных средств, в фонде оплаты труда, руководитель может сотруднику выписать «премию из фонда руководителя» по результатам работы за определенный период или за достижение отличных результатов деятельности (на основании Положения о премировании).

Таким образом, материальной мотивацией в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» является заработная плата, которая зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затрачиваемого труда.

В МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» редко используются традиционные методы нематериального стимулирования, такие как:

- карьерный рост сотрудников (бесплатное обучение, движение «вверх» по карьерной лестнице с повышением занимаемой должности);
- приоритет при планировании отпуска;
- устная или письменная благодарность за эффективную работу по итогам работы за полгода и год, ценные призы;
- доска почета (представление на сотрудника для размещения на доске почета

вносит руководитель структурной единицы на имя начальника);

– организация и проведение корпоративных мероприятий для сотрудников и их детей;

– в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» регулярно проводятся мероприятия по обмену опытом, где сотрудники делятся навыками и знаниями, в том числе, полученными на внешнем обучении.

Анализ системы мотивации труда персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» выявил следующие проблемы в работе по стимулированию труда персонала: (таблица 2.21)

Таблица 2.21 – Проблемы в работе по мотивации труда персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»:

| Проблема | Содержание |
|--|---|
| 1 | 2 |
| 1) Штат не укомплектован полностью. Небольшой рост текучести персонала. Ограниченное финансирование. | Сотрудники увольняются по причине не эффективной работы по мотивации и стимулированию труда. Увольнения происходят главным образом по причине неудовлетворённостью персонала уровнем заработной платы. |
| 2) Снижается профессиональный и образовательный уровень персонала. | Средства на повышение квалификации сотрудников не выделяются из бюджета в полном объеме. Количество человек, прошедших курсы повышения квалификации составляет 10-20% от планируемого количества и снижается с каждым годом. Следствием этого является рост текучести кадров, так как у сотрудников ДОУ отсутствуют стимул профессионального развития и карьерного продвижения. |
| 3) Неготовность сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», ответственных за мотивацию и стимулирование труда персонала к проведению этой работы. | Сотрудники МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», ответственные за мотивацию и стимулирование труда персонала недостаточно подготовлены к этой работе, у них отсутствуют специальные знания, у части сотрудников отсутствует высшее образование в сфере управления персоналом. |

1) Штат МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» округа не укомплектован в полном объеме, а текучесть персонала в последние годы увеличивается. Сотрудники не получают стимула для эффективной работы, что в целом оказывает отрицательное влияние на деятельность учреждения. Персонал МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» слабо мотивирован на положительную работу, почти половина сотрудников задумывается о смене работы.

Увольнения происходят главным образом по причине неудовлетворённости сотрудников ДОУ уровнем заработной платы.

2) За последние три года в учреждении снижается профессиональный и образовательный уровень персонала. Ситуация с переподготовкой и повышением квалификации кадров за последние три года стала катастрофической. По результатам беседы с заведующей МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», было выявлено, что средства на повышение квалификации сотрудников не выделяются из бюджета. Количество человек, прошедших курсы повышения квалификации составляет 10-20% от планируемого количества и снижается с каждым годом.

Следствием этого является рост текучести кадров, так как у сотрудников ДОУ отсутствуют стимулы профессионального развития и карьерного продвижения.

3) Сотрудники МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», ответственные за стимулирование труда персонала недостаточно подготовлены к этой работе, у них отсутствуют специальные знания, у части сотрудников отсутствует высшее образование в сфере управления персоналом.

Необходима работа по совершенствованию системы мотивации труда персонала в МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД № 8 «УМКА»

3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации труда работников

Анализ системы мотивации работников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» показал, что низкая эффективность мероприятий, направленных на усиление мотивации труда персонала, обусловлена тем, что предлагаемые стимулы мало значимы для сотрудников ДОУ и не способствуют активизации их интереса.

Задача качественного обновления персонала решается пополнением профессионально подготовленными кадрами, оптимальное использование знаний сотрудников их способностей и навыков, а также формирование рациональной половозрастной структуры, стимулирование постоянного профессионально-квалификационного развития.

Предлагаемый нами механизм мотивации труда работников складывается из следующих подсистем (представлено в таблице 3.1):

Таблица 3.1 – Программа работы по мотивации труда персонала

| Проблема | Предложения |
|--|---|
| Штат не укомплектован полностью. Текущая текучесть персонала. Ограниченное финансирование. | – Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования учреждения. – Мероприятия по улучшению морального стимулирования работников. |
| Снижается профессиональный и образовательный уровень персонала. | – Профессиональное развитие персонала. |
| Неготовность сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», ответственных за мотивацию труда персонала к проведению этой работы. | – Повышение квалификации руководства учреждения в сфере мотивации труда персонала. |

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда работников нами была разработана программа, включающая ряд мотивационных мероприятий, которые в течение года планируется внедрить в учреждении:

- 1) Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования учреждения;
- 2) Мероприятия по улучшению морального стимулирования работников;

3) Профессиональное развитие персонала.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

- Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования учреждения

Основой управления трудовой эффективности является увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования учреждения. Для достижения положительного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему стимулирования труда персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального стимулирования на основе экономических и социально-психологических и административных методов управления.

Таблица 3.2 – План мероприятий по увеличению заинтересованности персонала в результативности функционирования МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный исполнитель |
|---|-------------------|---------------------------|
| Внедрение открытых принципов руководства: выполнение норм корпоративного кодекса, развитие культуры учреждения, проведение собраний коллектива 1 раз в месяц. | В течение 2020г. | Заведующая ДОУ |
| Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). | В течение 2020 г. | Старший воспитатель |

Чтобы заинтересовать персонала в результативности функционирования учреждения необходимо развивать: мотивационные воздействия и соответствующие им стимулирующие формы:

– Развитие культуры учреждения как системы значимых для всего персонала ценностных ориентаций и норм, корпоративных представлений, которые обеспечат понимание и признание целей организации, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между сотрудниками организации;

– Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Информирование работников (доведение до работников нужных сведений о делах организации).

Управленческие средства-стимулы: внедрить открытые принципы руководства и организации, демократический стиль руководства. Работа в данном направлении не предполагает выделения материальных средств. Собрание коллектива, производственная документация, отчеты о работе.

Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, привлечение в дела организации, в результате – возрастает уровень социальной ответственности и социального контроля сотрудников на основе социально-психологических стимулов поддержания производительности труда. Информированность о делах организации, мышление и деятельность со стороны организации.

- Мероприятия по улучшению морального стимулирования работников.

Нами был разработан проект Положения о моральном стимулировании работников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» (приложение Д к работе).

В качестве моральных приемов совершенствования мотивации труда персонала можно предложить следующие мероприятия:

- в трудных и кризисных ситуациях не денежная материальная помощь (в связи с болезнью, несчастным случаем, потерей близких родственников);
- поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом; подарки ко дню рождения;
- подарки к праздникам, юбилеям.
- совместное проведение отдыха, организуемое руководством организации, юбилейные торжества;
- поддержка со стороны руководства, похвала;
- похвала, поддержка со стороны коллектива;
- почетная грамота;
- занесение на Доску почета;
- со стороны руководства Благодарственное письмо;
- возможность общения;
- престижность труда;
- причастность к делам трудового коллектива;
- публикация статьи с признанием заслуг работника в местной прессе;

Все вышеперечисленные мероприятия позволят предприятию постепенно перейти на новую систему мотивации труда персонала.

Таким образом, на основании проведенного исследования мотивации работников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» можно выделить резервы усиления роли и места мотивации труда на предприятии, реализацией которых и может заниматься отдел кадров организации:

– моральное стимулирование – достаточно популярный метод мотивации труда работников к нему относится система поощрений знаками отличия, наградами, грамотами и другими символами внимания. У большинства организаций моральное стимулирование осуществляется по двум направлениям: поощрение в устной форме и порицание. В частных случаях такое стимулирование приводит к отрицательной мотивации труда, так как руководители в большинстве случаев не учитывают индивидуально – психологических особенностей работников.

Таким образом, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы: индивидуальный подход; широкий спектр всевозможных мер стимулирования; их сочетание с моральными формами стимулирования труда. В качестве мероприятий такого рода может быть проведение ежегодных конкурсов профмастерства, и присвоение за достигнутые результаты звания заслуженного работника организации с последующим представлением к областным и министерским грамотам-награждениям, для присвоения звания ветеран труда.

– продвижение по службе. Представление работника организации о будущей деловой карьере является хорошим стимулом для эффективной работы. Но повышение особенно в случае со специалистами и руководителями отделов, может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно ввиду ограниченности руководящих мест и отсутствия у претендентов опыта организаторских способностей, руководств и так далее. Поэтому можно ввести «двойную лестницу» карьеры, это когда специалист, может расти профессионально, не переходя на административную должность. Создать комиссию из старших инструкторов и начальников отделений для аттестации работников и повышения разрядности – ежегодно.

– возможность самореализации. Наряду с материальными и моральными

стимулами, мотивируют высокоэффективный труд мотивы, способные удовлетворить потребности в самореализации и самовыражении. Поэтому можно активизировать труд работников предприятий с помощью мега-потребностей. У работника организации потребности высшего уровня возникают в зависимости от его особенностей психики и ценностей, талантов.

- Профессиональное развитие персонала.

Необходимо ежегодно составлять планы обучения и повышения квалификации сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка». План работы по профессиональному развитию руководящих сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» на 2020 год приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – План работы по профессиональному развитию руководящих сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» на 2020 год

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный исполнитель | Затраты |
|---|------------------|---------------------------|--|
| Направить на курсы повышения квалификации по теме: Методы мотивации труда персонала | В течение 2020г. | Заведующая ДОУ | 30т.руб. (проезд, командировочные расходы, обучение) |

Повышение квалификации руководства учреждения в сфере мотивации труда персонала.

Цель: повышение квалификации руководителя, в сфере управления персоналом учреждения. Внедрение социально-психологических методов обучения.

План мероприятий по повышению квалификации руководства учреждения в сфере мотивации труда персонала приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 –План мероприятий по повышению квалификации руководства учреждения в сфере мотивации труда персонала.

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный исполнитель | Затраты |
|--|---------------------|---------------------------|--|
| Направить руководителя учреждения и старшего воспитателя на курсы повышения квалификации в Институт повышения квалификации и переподготовки кадров (ИПКПК) | В течение 2020 года | Заведующая ДОУ | Согласно плану повышения квалификации за счет бюджета в сумме 35 т.руб. на 2020 г. |

Предлагаем направить руководителя учреждения и старшего воспитателя на курсы повышения квалификации в Институт повышения квалификации и переподготовки кадров (ИПКПК).

Обучение предлагаем проводить по направлению «Управление персоналом».

Целью обучения является приобретение теоретических и практических навыков работы, необходимых для осуществления деятельности в сфере управления персоналом: подбор, отбор, адаптация, оценка, мотивация персонала, психологические аспекты деятельности менеджера по персоналу. Учебная программа включает следующие дисциплины: основы менеджмента; психология делового общения; этикет и имидж персонала; конфликтология; кадровое делопроизводство; трудовое законодательство; основные процессы управления персоналом: подбор, адаптация, оценка персонала; развитие и обучение персонала, построение карьеры; мотивация и стимулирование персонала; организационная культура и командообразование; информационные технологии в менеджменте; разработка управленческих решений; организация и оплата труда; функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом;

Срок обучения: 1 год

По окончании обучения сотрудники получают диплом о профессиональной переподготовке государственного образца. Стоимость обучения: 35000 руб.

Согласно приказа МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» от 11 апреля 2019 г. № 73 затраты на повышение квалификации персонала компенсируются из муниципального бюджета. План работы по профессиональному развитию сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» на 2020 год представлен в таблице 3.5. Затраты по данным мероприятиям отсутствуют.

Таблица 3.5 – План работы по профессиональному развитию сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» на 2020 год

| Тема учебного занятия | Контингент обучаемых | Место проведения | Ответственные |
|--|--------------------------------------|-------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Вопросы применения Федерального закона от 21.07.05 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание | Члены комиссий по размещению заказов | на рабочих местах | Заведующая ДОУ |

| | | | |
|---|--------------------------------------|-------------------|---------------------|
| услуг для государственных и муниципальных нужд» (дистанционное обучение) | | | |
| Основы законодательства в сфере дошкольного образования (дистанционное обучение) | Вновь принятые сотрудники Управления | на рабочих местах | Старший воспитатель |
| Базовое обучение новых сотрудников подразделений МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» по специализациям деятельности | Вновь принятые сотрудники | на рабочих местах | Старший воспитатель |
| Деловая игра на командообразование | Сотрудники | на рабочих местах | Старший воспитатель |

Очное обучение

Семинары по направлениям деятельности. Проводятся для сотрудников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» по месту работы для так называемых приоритетных направлений деятельности.

Наряду с теоретическим и практическим предоставлением материала сотрудникам МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» рекомендуется использовать опыт выступлений руководителей подразделений, освещающих проблемы по основным организационным вопросам и их решения, управляя «на местах». При этом возрастет профессиональный кругозор руководителей среднего и высшего звена. Развивается умение грамотной формулировки проблем перед аудиторией, побуждать слушателей, обсуждать проблемы, предлагать пути их решения, делать выводы, прогнозировать развитие ситуации.

Стажировки по направлениям деятельности.

Ежегодно по специально разработанному плану и программе, сотрудники МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» имеющие недостаточные показатели по тому или иному направлению деятельности, должны проходить стажировку (обмен опытом) в областном Управлении образования. Данная форма обучения является интересной, эффективной и продуктивной для обеих участвующих сторон.

Деловые игры.

Деловые игры могут проводиться как для руководителей высшего звена МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка», так и для руководителей среднего звена и вновь принятых специалистов по направлениям деятельности; результаты работы команд

оценивает жюри, в состав которого входят заведующая ДООУ и старший воспитатель.

Круглые столы. Руководству МБДООУ «Детский сад № 8 «Умка» предлагается ежеквартально проводить расширенные заседания совета. Вторая часть таких мероприятий может проводиться по определенной программе в виде «круглых столов» или «фокус-групп», в которых будут обсуждаться достаточно узкая проблематика по тем или иным вопросам.

Дополнительное очное обучение.

Семинары-практикумы. Очное обучение может проводиться в виде семинаров-практикумов на развитие коммуникативных и управленческих умений. Участники обучения: новые сотрудники ДООУ. При проведении семинаров-практикумов обучающимся даются домашние задания, при выполнении которых они должны полученные свои умения применить в профессиональной деятельности, и на следующем занятии возникающие вопросы обсуждаются, находятся наиболее верные их решения.

Психологические тренинги. Эти тренинги проводятся с вновь принятыми специалистами в рамках программы адаптации, с руководителями и специалистами клиентских служб, с сотрудниками, зачисленными в резерв кадров.

Предлагается создать библиотеку учебно-методических материалов.

Структурно Библиотека методических материалов может состоять из четырех разделов: учебно-методические пособия; материалы семинаров; этика делового общения, психологический практикум;

Проведенный анализ убеждает, что эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования организации возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

Считаем, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

3.2 Социально-экономическая эффективность рекомендаций

В данном параграфе произведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий в рамках проекта для МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка». Предложенные мероприятия по мотивации труда персонала характеризуются как экономической, так и социальной эффективностью.

Экономическая эффективность мероприятий обусловлена тем, что предложенные меры нацелены на повышение удовлетворенности трудом сотрудников, стремление к достижению высоких результатов деятельности организации и повышением сплоченности. Если учесть обеспечение высокой мотивации сотрудников в повышении эффективности работы учреждения является основным и необходимым условием достижения поставленных целей организации.

Так же нужно сказать, что экономический эффект от совершенствования системы мотивации персонала носит постоянный характер, то есть будет проявляться и в последующие периоды деятельности организации.

Кроме экономического эффекта, социальный эффект тоже имеет важное значение. Деятельность каждой организации, в том числе бюджетной должна быть ориентирована и на человеческий фактор, заключающийся в более полном удовлетворении потребностей сотрудников, как материальных, так и нематериальных, условий труда и жизни персонала.

Предложенные мероприятия повысят устойчивость экономической деятельности организации, в основном за счет следующих источников:

- развития кадрового потенциала организации и формирования крепкого кадрового резерва;
- повышения приверженности сотрудников ДОУ, снижения текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышения стремления и заинтересованности сотрудников в достижении целей, достижении высоких результатов деятельности, развитие ДОУ.

Внедрения предложенных рекомендаций дадут следующую социальную эффективность:

- повышение степени удовлетворения материальных потребностей

персонала, то есть потребностей в материальном вознаграждении, поддержании своего здоровья и стабильности;

- повышение степени удовлетворения потребностей персонала в межличностном общении, уважении, причастности к сильному коллективу;

- повышения степени удовлетворения потребностей персонала в личностном развитии, карьерном росте, самовыражении и самореализации;

- повышение общей удовлетворенности трудом и сплоченности сотрудников.

Совершенствование системы мотивации труда персонала влияет на различные показатели деятельности учреждения. Рассмотрим данные показатели.

Уровень текучки кадров. По содержанию этого параметра можно назвать объективные пределы. Нижний предел обусловлен потребностью в естественной смене кадров, что составляет 3-5%, а верхний предел объясняется возможностью самосохранения. Если один показатель превышает средний показатель по отрасли, то организационная культура считается неэффективной. Если значение показателя ниже, чем среднеотраслевой показатель, то напротив – организационная культура – эффективная. Динамика этого параметра отражает, как отношение работников изменениям, так и состояние организационной культуры.

Уровень дисциплины труда – это показатель относительный. В разных культурах нормальный уровень труда – разнится.

Уровень конфликтности – данный параметр можно применять как отдельно, так и в комплексе с прочими показателями. Допустим, можно использовать уровень конфликтности с уровнем текучки кадров или с количеством изобретений, новшеств. При сочетании высокого уровня конфликтности, большого количества изобретений, новшеств и низкого уровня текучки кадров, можно отметить, что конфликты в этой компании – конструктивные, направленные на решение целей организации, что в культуре заложено отношение к конфликту как к необходимости. Напротив же, высокий уровень конфликтности, высокий уровень текучки кадров – это показатель неэффективной организационной культуры. Очевидно, что противостояние менеджмента и персонала – напряжено до предела. Если уровень конфликтности низкий, а текучка кадров – велика, то можно

предположить, что имеется скрытое сопротивление со стороны персонала, причины которого предстоит выяснить.

Уровень мотивации определяется таким образом. Сравнительный с региональным уровнем зарплаты персонала организации уровень, перспективы развития социальной сферы, плюс оценка приверженности сотрудников компании.

Степень доверия к менеджменту. Хорошо сравнивать динамику уровня доверия персонала руководству. Параметр определяется на основании опроса. В нем могут быть следующие компоненты: доверяют принимать стратегические решения, решать текущие вопросы, доверие к руководителю как к личности. Обе оценки являются важными, так что в среднем имеем оценку доверия персонала руководству (от 1 до 10).

Графики зависимости текучки кадров от уровня совпадения главных ценностей, от уровня совпадения норм, от уровня развития системы информирования, от уровня развития системы передачи культурного опыта, от состояния психологического, социального климата. В итоге имеем интегрированный график зависимости текучки кадров от эффективности организационной культуры.

Нет сомнения в том, что на текучесть кадров оказывают воздействие и прочие факторы. Но организационная культура, как полагают – самый важный фактор. Кроме того, его можно формировать, управлять им (остается осознанной важность такого явления, правильная разработка стратегии управления персоналом). Если прочие факторы не изменяются, то мы можем оценить силу воздействия организационной культуры. Изменение определенных ее параметров в разной степени повлияет на уровень текучки кадров.

Как только будет определено минимально требуемое значение текучки кадров, а также максимально возможное значение, можно будет задать пределы такой зависимости. Определим среднюю текучку кадров за предыдущий год с уровнем текучки кадров за время внедрения, функционирования изменения мотивации. Удастся оценить эффект от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование мотивации работников компании.

Уровень текучести кадров – содержание данного показателя имеет

объективные пределы – нижний предел обусловлен необходимостью естественной смены кадров (например, уход на пенсию) и составляет 3-5 %, а верхний предел обусловлен возможностью организации самосохраняться.

Уровень дисциплины труда – относительный показатель. В различных культурах нормальный уровень дисциплины труда будет различным.

Уровень конфликтности – этот показатель можно использовать как отдельно, так и в сочетании с другими, например, с уровнем текучести кадров или количеством нововведений, изобретений.

Определив минимальное необходимое значение текучести кадров и максимально возможное, мы тем самым зададим пределы данной зависимости, определив среднюю текучесть кадров за предыдущий период с уровнем текучести кадров за период внедрения и функционирования изменения мотивации, мы сможем оценить эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации персонала.

Рассмотрим прогноз по снижению текучести работников:

$$P_{y1} = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right), \quad (1)$$

$$P = Z_d * Ч_d * K_c * K_o, \quad (2)$$

где, K_1^T, K_2^T – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести в % (в 2018 году по данным отдела кадров - 4,5% и прогнозный показатель - 4,2% соответственно);

Z_d – среднедневной заработок одного работника, руб. (1000 руб.);

$Ч_d$ – количество неотработанных человеко-дней в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника (20 чел./дн.);

K_c – коэффициент, учитывающий размер налога на заработную плату (1,34);

K_o – коэффициент, учитывающий премию (1,07).

$$\text{Отсюда: } P_{y1} = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right) = 21401 * \left(1 - \frac{4,2}{4,5}\right) = 1426,7 \text{ (руб./день),}$$

$$P = Z_d * Ч_d * K_c * K_o = 1000 * 20 * 1,34 * 1,07 = 21401.$$

Следовательно, снижение текучести работников после внедрения предложений по развитию мотивации и стимулирования труда персонала может

принести 1426,7 руб. в день, соответственно в год эта сумма может составить: $1426,7 * 249$ (рабочих дней в году) = 355256,6 (руб./год).

Если предположить, что внедрение предложенных нами мероприятий позволит снизить уровень конфликтов и нарушений трудовой дисциплины как минимум на треть, то это будет свидетельствовать об эффективности мероприятий. Таким образом, предложенные мероприятия по внедрению новой системы мотивации и стимулирования труда персонала экономически выгодны.

Эффект воздействия программы стимулирования труда на повышение производительности труда можно определить по следующей формуле:

$$\text{Э} = \text{П} * \text{Н} * \text{В} * \text{К} - \text{Н} * \text{З} \quad (3)$$

где П – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет);

Н – количество обученных работников;

В – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс.руб);

К – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

З – затраты на обучение одного работника (тыс. руб).

В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотношение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимым навыкам и усиления мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента. Эффект обучения (К) составляет 3/4 стоимостной оценки различий в результативности труда. В итоге, за счет вышеприведенных мероприятий, можно сократить коэффициент текучести кадров до 3%. За год экономический эффект может достигать 580 тыс. руб.

В таблице 3.6 отражена оценка эффективности внедрения системы мотивации труда персонала.

Таблица 3.6 - Оценка эффективности внедрения системы мотивации труда персонала

| Показатели | 2018 г. | Прогноз | Изменение | Темп роста, % |
|---|---------|---------|-----------|---------------|
| Расходы на проведение программы обучения: тренингов, семинаров, курсов | – | 132 | 132 | +100,0 |
| Расходы на моральное стимулирование труда персонала в учреждении: тыс. руб. всего | 52 | 100 | +48 | 92 |
| ИТОГО РАСХОДОВ | 52 | 232 | +180 | – |
| Экономия бюджетных средств за счет роста производительности труда, тыс. руб. | – | 379 | – | – |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб. | – | 147 | – | – |

По данным, представленным в таблице 3.6, можно сделать вывод о том, что расходы на проведение программ повышения квалификации и обучения кадров: составят в среднем 132 тыс. руб. Расходы на моральное стимулирование труда персонала составят 100 тыс. руб. в год. Итого сумма расходов – 232 тыс. руб. Соответственно экономия бюджетных средств за счет роста производительности труда составит 379 тыс. руб. Экономический эффект будет равен: 147 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия по внедрению новой системы мотивации труда экономически выгодны.

Финансирование проекта будет происходить за счет средств, выделяемых Учредителем. Перейдем к расчету и анализу прогнозируемого дохода, который получит предприятие в процессе реализации мероприятий по проекту.

Предполагается, что после внедрения проекта повысится удовлетворенность социальных заказчиков качеством оказываемых услуг на 15 %.

Зависимость увеличения количества воспитанников детского сада от уровня удовлетворенности социальных заказчиков качеством оказываемых услуг представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Зависимость увеличения количества воспитанников детского сада от уровня удовлетворенности социальных заказчиков качеством оказываемых услуг

| Период | Уровень удовлетворенности социальных заказчиков | Увеличение количества воспитанников | Соотношение |
|-------------|---|-------------------------------------|--|
| 2017 к 2018 | 74% | 81% | Увеличение уровня удовлетворенности социальных заказчиков на 4% приводит к увеличению количества воспитанников на 3% |
| 2018 к 2019 | 70% | 78% | Увеличение уровня удовлетворенности социальных заказчиков на 6% приводит к увеличению количества воспитанников на 7% |
| 2019 к 2020 | 79% | 89% | Увеличение уровня удовлетворенности социальных заказчиков на 15% приводит к увеличению количества воспитанников на 11% |

Исходя из данных таблицы 3.6, мы видим, что увеличение уровня удовлетворенности социальных заказчиков приводит к увеличению количества воспитанников учреждения.

К концу 2020 года за счет внедрения планируемых мероприятий мы планируем увеличить уровень удовлетворенности социальных заказчиков качеством оказываемых услуг на 15 %, что приведет, в свою очередь, к увеличению количества воспитанников детского сада, а значит и подушевое финансирование образовательного учреждения увеличится. При такой тенденции в последующие году уровень удовлетворенности будет увеличиваться, а значит, и доходы будут увеличиваться. Увеличение заинтересованности педагогов в оказании качественных услуг повлияет на производительность их труда.

Увеличение заинтересованности педагогов в повышении критериев оценивания оплаты труда соответственно окажет влияние и на

производительность их труда.

Рассмотрим динамику производительности труда педагогов МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» при внедрении проекта (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Динамика увеличения производительности труда педагогов

| Месяц | Процент увеличения производительности труда | Увеличение производительности на человека (тыс. руб.) | Процент увеличения заинтересованности в предоставлении образовательных услуг |
|----------|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 месяц | | | |
| 2 месяц | 0,2% | 0,053 | 4,00% |
| 3 месяц | 0,3% | 0,079 | 7,00% |
| 4 месяц | 0,5% | 0,105 | 11% |
| 5 месяц | 1% | 0,264 | 16,00% |
| 6 месяц | 1,5% | 0,449 | 21% |
| 7 месяц | 2% | 0,529 | 27,00% |
| 8 месяц | 2,5% | 0,661 | 33,00% |
| 9 месяц | 3% | 0,899 | 47% |
| 10 месяц | 3,5% | 1,137 | 56,00% |
| 11 месяц | 4% | 1,375 | 64,00% |

Как мы видим из таблицы 3.7, производительность работников будет расти максимально до 4%, что больше на 4% по сравнению с 2018 годом.

При реализации проекта педагоги и специалисты будут заинтересованы в увеличении критериев оценивания оплаты труда (т.е. повышении своей квалификации и переподготовки для организации кружковой работы). Увеличение заинтересованности родителей будет расти, что приведет к увеличению количества воспитанников, соответственно подушевое финансирование учреждения будет увеличено, что приведет к увеличению заработной платы педагогов.

Рассмотрим динамику увеличения производительности педагогов до внедрения проекта в 2018 году и после реализации проекта в 2020 году. Динамика представлена на рисунке 3.1.

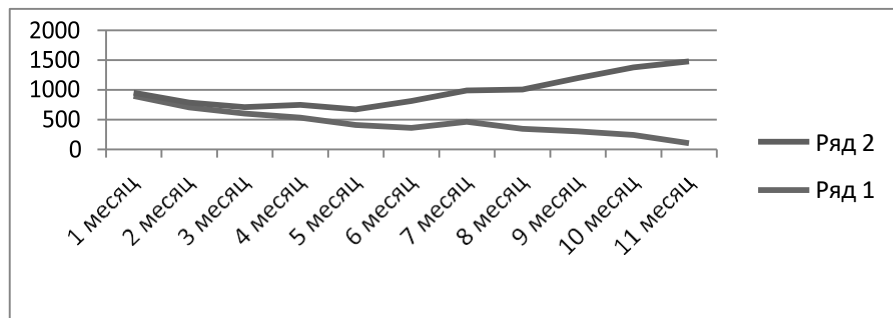


Рисунок 3.1 – Динамика средней производительности труда педагогов

Как мы видим из рисунка 3.5, динамика средней производительности педагогов в 2018 году резко снижалась. В 2020 году за счет вводимого проекта по совершенствованию системы мотивации персонала мы планируем увеличить среднюю производительность труда на 4%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ концепций мотивации, теорий показывает, что сегодня нет четкого и объективного разграничения в сути понятий «стимулирование», «мотивация», а также «стимул» и «мотив».

Анализ показывает, что сегодня применяются два подхода к определению мотива. Они принципиально разнятся касательно того, есть ли мотивы, как побудительные причины, внутренними или внешними относительно человека. Мы считаем, что более обоснованным есть подход, который связывает мотивы с внутренними человеческими побуждениями. Так, мотивы в работе – это побуждение человека изнутри, что обуславливает его активности.

Изученные теории показывают, что на сегодняшний день не существует какой-то одной главенствующей теории мотивации. Каждая из теорий имеет свое отличие. При этом в этих теориях в основном рассматриваются факторы, лежащие в основе мотивации и мало внимания уделяется самому процессу мотивирования. Из этого можно сделать вывод, что система мотивации персонала организации, должна учитывать элементы всех рассмотренных теорий. Действия по мотивации должны включать как экономическое, так и моральное удовлетворение потребностей персонала и создание условий для проявления творческих возможностей работников и их самореализации.

Обобщая, можно сказать о том, что мотивация и стимулирование труда персонала демонстрирует полноценные действия повышения стоимости каждого предприятия. И это не зависит от того, чем оно занимается, сколько сотрудников в нем работает и других факторов. Для каждой компании очень важно чрезвычайно правильным образом формировать эффективную систему управления, в данной системе, можно сказать, главную роль играет управление персоналом, его мотивация.

Можно выделить следующие задачи по формированию системы мотивации и стимулирования персонала: побуждение трудящихся к эффективной работе; создание у сотрудников положительного настроения; сведение текучести кадров к

минимуму; повышение доброжелательности персонала; повышение производительности труда.

В современном мире проблема стимулирования трудовой деятельности педагогов в ДОО стала особенно актуальной, потому что между образовательными организациями усиливается конкуренция за сотрудников – высококвалифицированных специалистов.

Мотивация труда педагогов в дошкольных образовательных организациях, является неотъемлемым компонентом обеспечения результативной деятельности организации и одним из методов является материальное (экономическое) стимулирование педагогических работников.

Современная система образования не имеет больших финансовых и материальных возможностей для стимулирования труда педагогов. Таким образом, большую часть системы мотивации должны составлять именно нематериальные способы [12, с. 14]. Для многих педагогов положительными стимулами могут стать обычные слова от руководства (публичная похвала, признание заслуг перед коллективом, поздравление с Днём рождения, памятной датой, информирование коллектива об успешной трансляции педагогом его опыта и т. д.) или посильные способы награждения (грамоты, благодарственные письма, размещение фотографии сотрудника на Доске почёта при входе с указанием его заслуг, что повышает его имидж в глазах коллег, родителей и детей и т. д.).

Изучив современные исследования по проблеме мотивации и стимулирования профессиональной деятельности педагогов, следует отметить, что собственно все они, необходимы для определения классификационных признаков характеристик в задачах мотивационного процесса. Большое значение для системы стимулирования имеет полученное человеком или группой воспитание. От него зависят многие параметры стимуляции: длительность частота, форма, воздействия. Здесь важно учесть степень значимости той или иной потребности для работника, переводящего социально-психологические понятия в численные показатели.

Анализ системы мотивации труда персонала МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» выявил следующие проблемы в управлении персоналом: штат Управления

не укомплектован в полном объеме, а текучесть персонала в последние годы увеличивается, снижается профессиональный и образовательный уровень персонала, средства на повышение квалификации сотрудников не выделяются из бюджета, сотрудники не получают стимула для эффективной работы, что в целом оказывает отрицательное влияние на деятельность учреждения, сотрудники управления, ответственные за стимулирование труда персонала недостаточно подготовлены к этой работе. У них отсутствуют специальные знания, у части сотрудников отсутствует высшее образование в сфере управления персоналом, в целом персонал МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» слабо мотивирован на положительную работу, почти половина сотрудников задумывается о смене работы.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией труда персонала нами были предложены следующие рекомендации:

- увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования учреждения;
- мероприятия по улучшению морального стимулирования работников;
- профессиональное развитие сотрудников ДОУ.

Все вышеперечисленные мероприятия позволят предприятию постепенно перейти на новую систему мотивации труда персонала.

Разработанные мероприятия экономически эффективны и будут способствовать совершенствованию системы мотивации труда персонала, что подтверждается полученными данными и представленными расчетами: если предположить что внедрение предложенных нами мероприятий позволит снизить уровень конфликтов и нарушений трудовой дисциплины как минимум на треть, то это будет свидетельствовать об эффективности мероприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (в ред. ФКЗ от 25.03.2004 № 1 - ФКЗ) // Российская газета. - 1993. - № 237. - 25 дек.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 07.01.2002 №197-ФЗ (в ред. 30.06.2006 № 90-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2002. - №1.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 №273 – ФЗ (в ред. от 07. 03.2018) «Об образовании в Российской Федерации» // «Российская газета», № 303, 31.12.2012
4. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг.
5. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 423 с.
6. Бакурадзе, А. Б. Педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов [Текст] : автореф. дис. канд. пед. наук / А.Б. Бакурадзе. – М.: Высш. шк., 2000. – 21 с.
7. Балабанов, И.Т. Основы организации и мотивации. / И.Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика. 2016. – 150 с.
8. Балабанова, Л.В. Управление персоналом. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак//. – К.: ЦУЛ,– 2011. – 468 с.
9. Балханова, Е.А. Внутренняя среда организации и ее основные элементы/ Е.А. Балханова// Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы.– 2017.–№ 4(17). –С. 20-21.
10. Басовский, Л. Е. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие. / Л. Е Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 216 с.
11. Барышева, С.К. Аудит персонала организации: цель, задачи и процедуры проверки/ С.К. Барышева // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. –2017. –№ 1 (9). С. –124-127.
12. Белая К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом/К.Ю. Белая. –

- М.: Астрель; АСТ, 2013. – 123 с.
- 13.Белкин, В.Н. Организационное поведение работников / В.Н. Белкин // – Челябинск : Энциклопедия,– 2015. – 116 с.
- 14.Белкин, В.Н. Отчуждение труда работников российских предприятий / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник ЧелГУ. – 2015. – № 1 (356) – Управление Вып. 10. – С. 80–88.
- 15.Белкина, В.Н. Инновации в дошкольном образовании (итоги работы региональной научно-практической конференции)/ В.Н. Белкина // Ярославский педагогический вестник. –2017.–№ 1. –С. 373-374.
- 16.Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. Н.П. -М.: Экоперспектива, 2016. -350 с.
- 17.Бергер, Д. Система мотивации и оплаты труда [Текст] : учеб. для вузов / Д. Бергер, Л. Бергер ; пер. А. Верди. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.
- 18.Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А.О. Блинов. - М.: ГЕЛАН, 2015. -290 с.
- 19.Борисов, А.А. Некоторые вопросы управления персоналом организации: учебное пособие / А.А. Борисов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. -№4. -С.15.
- 20.Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.Д. Вачугов. - М.: Высшая школа, 2015. - 400 с.
- 21.Веселов, А.Т. Как улучшить управление организацией: учебное пособие / А.Т. Веселов. - М.: Слим, 2016. - 308 с.
- 22.Верхоглазенко, В.А. Система мотивации персонала. Научный журнал Консультант директора. №4. 2012.
- 23.Виханский, О.С. Менеджмент. /О.С. Виханский. М.: Экономистъ. 2014. – 670 с.
- 24.Вторушин Н. А., Потапов А. М. // Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее // Вестник науки Сибири — 2015 г., № 4 (19). С. 65–70
- 25.Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие / В.П. Галенко. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 377 с.

26. Ган, Н.Ю. Изучение опыта управления инновационными процессами в дошкольном образовании / Н.Ю. Ган // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. № 57-3. – С. 36-42.
27. Герчикова, И.И. Менеджмент: Учебник. / И.И. Герчикова. М.: ЮНИТИ. 2010. – 300с.
28. Дошкольное образование, как способ подготовки воспитанников к школе / Баланчивадзе И.С., Футкарадзе Д.Н. // SciencesofEurope. – 2017. № 14-2 (14). – С. 36-39.
29. Дружинин, В.И. Управление образовательным учреждением [Текст] : учебно-методическое пособие / В.И. Дружинин. – Курган, 2011. – 148 с.
30. Дятлов, В. А. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов., В. Т. Пихало. – М. : 2003. – 215с.
31. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / А. П. Егоршин. – М. : Инфра – М, 2008. – 464 с.
32. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. / А.П. Егоршин // 6-е изд., доп. И перераб. – Н.Новгород: НИМБ, –2017. – С.993.
33. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании. Учебное пособие. / С.А. Езопова // – М.: Академия, –2012. – 280 с.
34. Жданкина, И.Ю. Сущность и понятие конкурентоспособности образовательных организаций. / И.Ю. Жданкина // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 9. – С. 12-18.
35. Жилина Е. В. Формы стимулирования в системе мотивации труда // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №2. — С. 37-39.
36. Журавлёв, П. В. Менеджмент персонала [Текст] : учебное пособие / П. В. Журавлёв. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.
37. Захаров, Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. / Н.И. Захаров. М.: РАГС. 2016. – 360с.
38. Ильин, В.П. Мотивация и мотивы. / В.П. Ильин. СПб.: Питер. 2017. – 248с.
39. Кадровый аудит как средство мотивации персонала / Д.В. Демидова // Новая наука: финансово-экономические основы. –2017. –№ 3. С. 89-93.
40. Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации. [Текст] / А. Я.

- Кибанова. – М. : 2018. – 489 с.
- 41.Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. /А.Я. Кибанов - М.:ИНФРА-М, 2016. – 540 с.
- 42.Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанов, М. В.Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2018 – 524 с.
- 43.Кобьелл, Клаус Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен: учебное пособие / Альпина Паблицер - Москва, 2015. - 192 с.
- 44.Кожухарь, Г.С. Модель усиленной мотивации: взаимодействие базовых механизмов межличностной толерантности. Научный журнал: Вопросы психологии. № 2. 2016.
- 45.Коваленко, Н. В. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст] / Н.В. Коваленко. – М. : Астрель, 2018. – № 8. – С. 32-34.
- 46.Кокорев, В. П. Мотивация в управлении [Текст] / В. П. Кокорев. – Барнаул, 2007. – № 23- С. 60-65.
- 47.Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением /Т.П, Колодяжная//. – Ростов на Дону, –2014. – 212 с.
- 48.Кузьмина, Н.В. О подходах к анализу внешней среды хозяйствующего субъекта / Н.В. Кузьмина // Экономика строительства и природопользования. – 2017. – № 1 (2). С. 80-84.
- 49.Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст] / Ю. А.Лукаш. – М. : Финпресс, 2017. – 208 с.
- 50.Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. / Л.И. Лукичева - М.: Омега-Л, 2012. – 360с
- 51.Мадеева,. И. Э Мотивация профессионального развития и методическое сопровождение педагогов в условиях ДОУ [Текст] : материалы VII междунар. науч. конф. / И. Э Мадеева, И. Ю. Кузнецова ; под ред И. М. Волкова. – М. : Буки-Веди, 2015. — С. 88-91.
- 52.Маслоу, А. Мотивация и личность. / А. Маслоу. СПб.: Евразия. 2011. – 105с.
- 53.Матвеев, В. Ю. Нематериальная мотивация работников [Текст] : журнал руководителя управления образованием. / В. Ю. Матвеев. – 2014. - № 2. – С.

- 12-19.
54. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело. 2015. – 702 с.
55. Меркулова, Е.Ю. Технологическая и методическая база стратегического анализа /Е.Ю. Меркулова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. Т. 12.–№ 3. С. 131-138.
56. Минко Н. Е., Морозова О. А. // Роль материального стимулирования в системе мотивации труда // VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» — 2015 г.
57. Молодцов, М.В. Методы анализа внешней среды организации/ М.В. Молодцов // Новая наука: Проблемы и перспективы.– 2017. Т. 1. –№ 2. С. 166-168.
58. Нухов, Р. А. Оплата и нормирование труда в образовании [Текст] / Р. А. Нухов. – Курган : ИПКиПРО, 2016. – 356 с.
59. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом. Оценка эффективности [Текст] : учеб. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташева. – М. : Экзамен, 2002. – 256 с.
60. Отчет о результатах самообследования МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» за 2016-2018 учебный год [Электронный ресурс]:– [http:// http://mbouds8.ucoz.net/](http://mbouds8.ucoz.net/)
61. Отчет о выполнении муниципального задания МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» за 2016-2018 учебный год [Электронный ресурс]:– [http:// http://mbouds8.ucoz.net/](http://mbouds8.ucoz.net/)
62. Официальный сайт МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» [Электронный ресурс]:– [http:// http://mbouds8.ucoz.net/](http://mbouds8.ucoz.net/)
63. Пеленёв, А.Ф. Система управления педагогическим коллективом. / А.Ф. Пеленёв //–Пермь, –2012. – 355 с.
64. Пикельная, В.С. Теоретические основы управления: Школоведческий аспект: Учебник для ст-тов педвузов.– М.: Высшая школа, 2014. – 175 с.
65. Пискунова, Е.В. Подготовка учителя к обеспечению современного качества образования для всех: опыт России: рекомендации по результатам научных исследований /Под ред. акад. Г.А.Бордовского, СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2013. – 90 с.

66. Платонова, С.М. О внедрении метода проектов в дошкольное образование // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина.– 2017.–№ 2. С. 213-223.
67. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» // «Российская газета», № 265, 25.11.2013
68. Приказ Минтруда России №544н от 18 октября 2013г. «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».
69. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации [Текст] : курс. гос. ун-т. / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов; - Курск : КГУ, 2019. - 134 с.
70. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс. 2015. – 329 с.
71. Раздорожный, А. А. Управление организацией (предприятием) [Текст] : учеб. / А. А. Раздорожный. - М. : 2006. – 202 с.
72. Разработка и принятие управленческих решений на основе проведения полного SWOT-анализа / Нахратова Е.Е., Зотова А.И. // Экономические системы.– 2017. Т. 10.–№ 1 (36). С. 73-77.
73. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии. / С.Л. Рубинштейн. СПб.: Питер. 2016. – 486с.
74. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224 с.
75. Семёнов, А. К. Основы менеджмента [Текст] : учебник / А. К. Семёнов, В. И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2008. – 556 с.
76. Столяренко, Л.М. Социальная психология. / Л.М. Столяренко. М.: Юнити-Дана. 2010. – 433 с.
77. Стратегический анализ внутренней среды предприятия / Меркулова Е.Ю., Шебуняева Е.А. // Социально-экономические явления и процессы.– 2017. Т.

12. –№ 5. С. 91-99.
78. Стратегическое управление дошкольным образованием: актуальность проблемы / Санникова Л.Н., Панова Н.П., Каргаполова А.В. // Наука и образование: новое время.– 2017. –№ 1 (18). С. 194-198.
79. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая // . – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ТЦ Сфера, –2013. – 240 с.
80. Троян, А. Н. Управление дошкольным образованием [Текст] / А. Н. Троян – М. : Сфера, 2016. – 160 с.
81. Тюплина, И.А. К вопросу о методологии социологического анализа внутренней среды предприятия // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования.–2017. Т. 2. С. 249-251.
82. Устав МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»
83. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения. / Х. Хекхаузен. СПб.: Педагогика. 2014. – 173с.
84. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро – М. : Гросс Медиа, 2017. - 224 с.
85. Шпалинский, В. В. Психология менеджмента [Текст] : учебное пособие / В. В. Шпалинский. – 2-е изд. – М.: УРАО, 2013. – 184 с.

Анкета «Виды стимулирования труда»

Перед Вами на ряд вопросов, касающихся Вашей работы, просим на них ответить. От искренности, точности и полноты Ваших ответов позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты

Ваши возможные ответы в напечатаны в анкете, нужно выделить те пункты, которые совпадают с Вашим мнением. Если ответ не напечатан или напечатанный ответ Вас не устраивает, просьба ответить самим. Прежде чем дать ответ на вопрос, внимательно прочтите все возможных варианты ответов.

1 Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (квадрат–зачеркнуть крестиком).

Таблица А.1– Анкета

| В какой мере Вы удовлетворены | Удовлетворен | Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен | Не удовлетворен |
|--|--------------|--|----------------------|--|-----------------|
| 1 Размер заработка | | | | | |
| 2 Режим работы | | | | | |
| 3 Разнообразии работы | | | | | |
| 4 Необходимость решения новых проблем | | | | | |
| 5 Самостоятельность в работе | | | | | |
| 6 Соответствие работы личным способностям | | | | | |
| 7 Возможность должностного продвижения | | | | | |
| 8 Санитарно-гигиенические условия | | | | | |
| 9 Уровень организации труда | | | | | |
| 10 Отношения с коллегами | | | | | |
| 11 Отношения с непосредственным руководителем | | | | | |
| 12 Уровень технической оснащенности | | | | | |
| 13 Возможности решения жилищно-бытовых проблем | | | | | |

2 Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Обведите цифру кружком.

Таблица А.2– Вопрос № 2

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------------------|
| Работой совершенно не удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Работой полностью удовлетворен |
| | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |

3 Какие Ваши планы на ближайшие пару лет (подчеркните)?

- продолжить работу на прежней должности;
- перейти на другую должность;
- перейти работать в другое подразделение;
- перейти работать в другую предприятие по той же специальности;
- перейти работать в другую организацию по другому направлению;
- _____ (свой вариант, напишите).

4 Как и в какой степени и действуют на Вашу трудовую активность следующие перечисленные факторы (квадрат зачеркнуть)?

Таблица А.3 – Вопрос № 4.

| | Совершенно не действует | Действует незначительно | | Действует существенно | | Действует очень существенно | |
|---|-------------------------|-------------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------------|----------|
| | | Снижает | Повышает | Снижает | Повышает | Снижает | Повышает |
| 1 Материальное стимулирование | | | | | | | |
| 2 Моральное стимулирование | | | | | | | |
| 3 Меры административного воздействия | | | | | | | |
| 4 Трудовой настрой коллектива | | | | | | | |
| 5 Экономические нововведения в компании | | | | | | | |
| 6 Общая социально-экономическая ситуация в стране | | | | | | | |
| 7 Боязнь потерять работу | | | | | | | |
| 8 Элементы состязательности | | | | | | | |

5 Как вы считаете, способствуют ли повышению эффективности работы подразделения экономические нововведения (подчеркните нужный ответ)?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

6 Заставляет ли Вас искать дополнительную работу социально-экономическая ситуация в стране (подчеркните)?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

7 Отметьте 5 самых важных для Вас характеристик работы из перечисленных ниже. Самой важной для Вас поставьте цифру 1, менее важной 2, далее 3, 4, 5.

Таблица А.4 – Вопрос № 7.

| Характеристика работы | Балл |
|--|------|
| 1 Обеспеченность оргтехникой | |
| 2 Возможность профессионального роста | |
| 3 Возможность должностного продвижения | |
| 4 Разнообразие работы | |
| 5 Сложность работы | |
| 6 Высокая заработная плата | |
| 7 Самостоятельность в выполнении работ | |
| 8 Престиж профессии | |
| 9 Благоприятные условия труда | |
| 10 Низкая напряженность труда | |
| 11 Благоприятный психологический климат | |
| 12 Возможность общения в процессе работы | |
| 13 Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия | |
| 14 Участие в управлении компанией | |

8 Дайте оценку с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обвести цифру).

Таблица А.4 – Вопрос № 8.

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|
| Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи |
| | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |

9 Что может содействовать повышению Вашей трудовой активности (напишите)

10 Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с потерей работы (подчеркните)?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

11 Ваша занимаемая должность _____

12 Пол (подчеркните):

- мужской;
- женский.

13 Возраст (подчеркните):

- 20 – 30 лет;
- 31 – 40 лет;
- 41 – 50 лет;
- 51 – 60 лет.

14 Ваше образование (подчеркните):

- среднее специальное;
- незаконченное высшее;
- высшее.

15 Напишите стаж работы:

- общий _____;
- по специальности _____.

16 Ваша среднемесячная заработная плата (за 2 последних месяца) _____

17 Размер надбавок, премий полученных Вами:

- в прошедшем году _____;
- в текущем году _____.

Тест на эффективность системы стимулирования для руководителей

Ответьте («да» или «нет») на каждый из следующих вопросов. Не торопитесь. Постарайтесь ответить на все вопросы. Просьба быть предельно честными.

- 1) Имеем ли мы четкое представление (исходя из стратегии, планов, целей) того, что для нас важно в поведении сотрудников, т. е. Что необходимо стимулировать? (ДА/НЕТ)
- 2) Всегда ли мы заранее определяем, что хотим стимулировать, вместо того, чтобы определять потом, за что кого премировать? (ДА/НЕТ)
- 3) Описываете ли вы четкие результаты, которые хотите получить от сотрудника, прежде чем решать, как стимулировать? Ставите ли четкие цели перед сотрудником? (ДА/НЕТ)
- 4) Знает ли сотрудник, что он должен сделать для получения «стимула»? (ДА/НЕТ)
- 5) Гарантирована ли в 100% случаев взаимосвязь результат-награда? Верит ли в это сотрудник? (ДА/НЕТ)
- 6) Есть ли объективная зависимость между ожидаемыми от сотрудника результатами (динамикой его «пользы» для компании) и размерами стимулов? (ДА/НЕТ)
- 7) Учитываются ли при выборе методов стимулирования особенности конкретного сотрудника для того, чтобы повысить ценность стимула при умеренных затратах? (ДА/НЕТ)
- 8) Привлекаете ли вы непосредственных руководителей сотрудника и его самого в процессе разработки/изменений системы стимулирования? (ДА/НЕТ)
- 9) Готовы ли вы по каждому элементу системы стимулирования четко объяснить, какой цели он служит и какие реальные результаты приносит? (ДА/НЕТ)
- 10) Достигаются ли эти цели? Довольны ли вы тем, насколько они достигаются? (ДА/НЕТ)

Оценка: 0-3 балла – низкий уровень знаний о мотивации и стимулировании персонала 4-6 –средний уровень, 7-10 баллов –высокий уровень.

Анкета «Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу»

Дайте, пожалуйста, оценку качеств каждого менеджера по персоналу по десятибалльной шкале.

Таблица Б1 – Анкета

| Качество \ менеджер по персоналу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| умение владеть собой | | | | | | | | | |
| умение оказывать поддержку | | | | | | | | | |
| пунктуальность, четкость | | | | | | | | | |
| гибкость в общении | | | | | | | | | |
| способность видеть перспективу | | | | | | | | | |
| порядочность, честность | | | | | | | | | |
| целенаправленность | | | | | | | | | |
| творческий интерес | | | | | | | | | |
| способность работать в команде | | | | | | | | | |
| Исполнительность | | | | | | | | | |

Опросник (В.А.Розанова)

Перед вами анкета, содержащая 25 положительных и отрицательных утверждений. Оцените каждое утверждение, выбрав соответствующий балл (обвести цифру кружком)

Таблица В1– Матрица выбора

| Преобладающие факторы | Оценка в баллах | Преобладающие факторы |
|---|-----------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Высокий уровень сплоченности группы | 7 6 5 4 3 2 1 | Низкий уровень сплоченности группы |
| Высокая активность членов группы | 7 6 5 4 3 2 1 | Низкая активность членов группы |
| Нормальные межличностные отношения в группе | 7 6 5 4 3 2 1 | Плохие межличностные отношения в группе |
| Отсутствие конфликтов в группе | 7 6 5 4 3 2 1 | Наличие конфликтов в группе |
| Высокий уровень групповой совместимости | 7 6 5 4 3 2 1 | Низкий уровень групповой совместимости |
| Личностное осмысление организационных целей | 7 6 5 4 3 2 1 | Неприятие работниками организационных целей |
| Признание авторитета руководителя | 7 6 5 4 3 2 1 | Члены группы не признают авторитета руководителя |
| Уважение к компетентности руководителя | 7 6 5 4 3 2 1 | Члены группы не отдают должного компетентности руководителя |
| Признание лидерских качеств руководителя | 7 6 5 4 3 2 1 | Члены группы не признают лидерских качеств руководителя |
| Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем |
| Участие членов группы в процессе принятия решений | 7 6 5 4 3 2 1 | Члены группы не участвуют в обсуждении и принятии решений |
| Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы | 7 6 5 4 3 2 1 | Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы |
| Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу |
| Наличие хорошего психологического климата | 7 6 5 4 3 2 1 | Наличие плохого психологического климата в группе |
| Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы | 7 6 5 4 3 2 1 | Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы |
| Наличие активной жизненной позиции внутри группы | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы |
| Стремление к самореализации у членов | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие стремления к самореализации у членов |

| группы Продолжение таблицы В1 | | группы |
|---|---------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Высокая степень согласованности действий у членов группы | 7 6 5 4 3 2 1 | Слабая степень согласованности действий у членов группы |
| Сформированность общегрупповых ценностей | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие общегрупповых ценностей |
| Отсутствие стрессов в группе | 7 6 5 4 3 2 1 | Наличие стрессов |
| Желание работать в группе | 7 6 5 4 3 2 1 | Стремление членов группы работать индивидуально |
| Положительное отношение руководителя к своим подчиненным | 7 6 5 4 3 2 1 | Отрицательное отношение руководителя к членам рабочей группы |
| Положительное отношение членов группы к своему руководителю | 7 6 5 4 3 2 1 | Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю |
| Принятие нравственных норм поведения внутри группы | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы |
| Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач | 7 6 5 4 3 2 1 | Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи |

Оценка результатов.

25–48 баллов – группа отрицательно мотивирована.

49–74 балла - группа слабо мотивирована.

75–125 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов.

126–151 балл – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности.

152–175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Опросник для исследования мотивированности персонала

| Критерий оценки (вопрос) | Оценка условий |
|--|--|
| Фирма, в которой я работаю, очень много значит для меня. | совсем не согласен не согласен скорее не согласен скорее согласен согласен совсем согласен |
| Как Вы оцениваете свою вовлеченность в работу фирмы? | крайне низкая низкая скорее низкая скорее высокая высокая очень высокая |
| Возникало ли у Вас желание сменить место работы (в течении последнего года)? | очень часто часто скорее часто скорее редко редко очень редко |
| Способствует ли уровень зарплаты Вашей готовности продолжать работу в фирме? | крайне не способствует не способствует скорее не способствует скорее способствует способствует очень способствует |

**Проект Положения
о моральном стимулировании работников МБДОУ «Детский сад № 8
«Умка»**

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии со статьёй 191 Трудового Кодекса РФ.

1.2. Настоящее Положение регламентирует порядок морального стимулирования работников МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка» (далее – ДОУ) с целью мотивации их профессионального роста, усиления заинтересованности в проявлении творческой активности и инициативы, в совершенствовании качества труда.

1.3. Для реализации поставленных целей в ДОУ вводятся следующие виды морального стимулирования работников:

- за успехи в труде
- объявление благодарности приказом директора с занесением в трудовую книжку;
- награждение Почётной грамотой МБДОУ «Детский сад № 8 «Умка»;
- за особые трудовые заслуги:
- представление к награждению Министерством образования ХМАО (благодарственное письмо, грамота);
- представление к награждению Почетной грамотой Министерства образования ХМАО;
- представление к награждению Губернатором ХМАО;
- представление к иным почетным званиям и отраслевым наградам.

1.4. При оценке труда работников ДОУ, дающей право на представление к указанным видам морального стимулирования, учитываются показатели эффективности, включающие образцовое выполнение должностных обязанностей, что позволяет квалифицировать результаты труда работника как значимый вклад в деятельность ДОУ.

1.5. По результатам оценки труда работники могут быть представлены одновременно как к моральным, так и материальным видам стимулирования.

1.6. Итоговая оценка результативности труда работника ДОУ осуществляется два раза в год (по полугодиям учебного года) на основе технологии дифференциации оценки персонала и обобщения результатов мониторинга эффективности труда. С этой целью в ДОУ приказом заведующего создаётся экспертная комиссия по срокам полномочий на год. В её состав входят: заведующий, старший воспитатель, представитель профсоюзной организации. Экспертная комиссия проводит мониторинг эффективности труда работников в соответствии с утвержденной методикой оценки.

2. Порядок представления к награждению.

2.1. В соответствии с технологией дифференциации оценки персонала и по данным экспертной оценки эффективности труда выделяются следующие категории работников ДОУ (Приложение 1 к положению):

- работники с наиболее высокими результатами труда (группа «А»);
- работники со средними результатами труда (группа «В»);
- работники с низкими результатами труда (группа «С»);

2.2. Работники группы «А» представляются ко всем видам стимулирования перечисленным в п.1.3. настоящего Положения.

2.3. Работникам группы «В» может быть объявлена благодарность приказом заведующего ДОУ.

2.4. Моральное стимулирование работников за успехи в труде осуществляется на основании ходатайства председателя экспертной комиссии.

2.5. Моральное стимулирование работников за особые трудовые заслуги осуществляются на основании соответствующих положений, с учетом существующей квоты, утвержденной Министерством образования ХМАО.

3. Применение мер морального стимулирования.

3.1. Благодарность приказом заведующего ДООУ образования с занесением в трудовую книжку объявляется за следующие достижения:

- выполнение на высоком уровне своих трудовых обязанностей;
- проведение разовых мероприятий по поручению администрации ДООУ;
- успешное освоение и внедрение в практику новых технологий, методов и приёмов работы;
- высокое качество оказания услуг.

3.2. Почётной грамотой награждаются работники за профессиональное мастерство, систематический добросовестный, высококвалифицированный труд и имеющие стаж работы в ДООУ не менее 5 лет.

3.3. Ходатайство на награждение Почётной грамотой заведующий ДООУ представляет начальнику Управления образования г. Урай не позднее за 10 дней до награждения.

3.4. Награждение Почётной грамотой производится на основании приказа заведующего ДООУ.

Приложение 1 к Положению о моральном стимулировании труда персонала

Анкетный лист с оценочной информацией руководящего состава (критерии оценки)

I часть

1 ФИО, должность, год рождения образование, какое учебное заведение и когда закончил;

2 Специальность (по образованию и по опыту работы);

3 Какими иностранными языками владеет;

4 Трудовой стаж, в том числе общий, на данном предприятии, в данной должности;

5 Основные должности, продолжительность и место работы до вступления в новую должность.

II часть

Таблица Д1 - Оценочная сетка работников

| Оценочный фактор | Оценка в баллах* | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Моральные качества | | | | | |
| Чувство долга, готовность подчинить личные интересы интересам долга | | | | | |
| Честность | | | | | |
| Принципиальность | | | | | |
| Поведение в быту | | | | | |
| Здравый смысл, умение согласовывать свои действия с условиями действительности | | | | | |
| Внешность, манеры, опрятность, вежливость | | | | | |
| Общественная активность | | | | | |
| Организаторские способности | | | | | |
| Умение мобилизовать коллектив | | | | | |
| Характер отношений с подчинёнными | | | | | |
| Умение планировать и распределять работу между подчинёнными, направлять её, координировать и контролировать | | | | | |
| Требовательность, умение поддержать дисциплину и отстаивать интересы дела | | | | | |
| Способность направлять и учить подчинённых | | | | | |
| Авторитет | | | | | |
| Умение и желание принимать на себя ответственность | | | | | |
| Оперативность в принятии решений | | | | | |
| Забота о подчинённых | | | | | |
| Деловая квалификация** | | | | | |
| Знание экономики, основ организации труда, управления | | | | | |
| Личная эффективность, работоспособность, исполнительность, организованность и собранность | | | | | |
| Знание работы: размер информации о работе и знание взаимоотношений с другими сферами организации | | | | | |
| Сопутствующие показатели | | | | | |
| Выполнение плана | | | | | |
| Выполнение программы за предшествующие 12 месяцев до момента оценки | | | | | |
| Текущее состояние кадров | | | | | |
| Количество нарушений трудовой дисциплины | | | | | |
| Качество выполняемой работы | | | | | |

* Оценки имеют следующие значения:

«5» – качества проявляются постоянно;

«4» – качество проявляется почти всегда;

«3» – качество проявлений и не проявлений одинаково;

«2» – качество проявлений редко;

«1» – качество проявляется крайне редко или его нет совсем.

** Оценочная сетка работников, не несущих административных функций в разделе

«Деловая квалификация» включает в себя следующие пункты:

– значение работы;

– точность и соблюдение сроков выполнения заданий;

– интерес к своей работе, старательность;

– технический уровень, внешнее оформление работы;

– добросовестность в выполнении заданий; уплотнение трудового рабочего дня;

соблюдение трудового распорядка и дисциплины;

– инициативность, находчивость;

– умение работать с людьми; склонность и способность изучать всё новое в своей области;

– творческая активность в работе.

При оценке деловых качеств персонала в ДОУ акцент делается на получение обратной связи от сотрудника для планирования развития карьеры, индивидуального развития, планирования обучения.

Критерии и показатели эффективности деятельности персонала

| № | Критерии и показатели эффективности деятельности | | | |
|---|---|--|---|--|
| | Педагогический состав | Младшие воспитатели | Отдел кадров | Руководители |
| 1 | Умение планировать, реализовывать и анализировать образовательную работу с детьми | Участие в планировании и организации жизнедеятельности детей | Коммуникативная компетентность | Динамика развития воспитанников за учебный год |
| 2 | ИКТ-компетентность | ИКТ-компетентность | ИКТ-компетентность | Обеспечение доступности дошкольного образования |
| 3 | Повышение квалификации | Повышение квалификации | Повышение квалификации | Динамика удовлетворенности родителей по различным направлениям |
| 4 | Динамика развития воспитанников за учебный год | Педагогическая компетентность | Доля своевременно исполненных документов вышестоящих организаций | Динамика положительных результатов представляемых документов |
| 5 | Динамика удовлетворенности родителей по различным направлениям | Динамика развития культурно-гигиенических навыков воспитанников | Оценка доброжелательности с родителями | Обеспечение общественного управления в образовательной организации |
| 6 | Динамика положительного отношения воспитанников к детскому саду | Динамика удовлетворенности родителей присмотром и уходом за воспитанниками | Оценка доброжелательности с сотрудниками | Доля вариативных форм методической работы с педагогами |
| 7 | Участие в профессиональных конкурсах | Динамика положительного отношения воспитанников к ДОУ | Доля своевременно исполненных поручений руководителя | Рост прибыли от платных образовательных услуг |
| 8 | Доля родителей, вовлеченных в воспитательно-образовательный процесс | Участие в профессиональных конкурсах | Доля участия в различных формах информационного просвещения родителей | Доля привлеченных средств |
| 9 | Доля вариативных форм психолого-педагогического просвещения родителей | Создание условий для благоприятного социально-психологического климата | Доля участия в различных формах просвещения сотрудников | Реальность используемых ресурсов |

| | | | | |
|-------|--|---|---|---|
| 10 | Поддержание авторитета и имиджа организации | Поддержание авторитета и имиджа организации | Поддержание авторитета и имиджа организации | Поддержание авторитета и имиджа организации |
| 11 | Взаимодействие в рамках профессионального педагогического сообщества | Динамика развития трудовых навыков воспитанников | | Динамика удовлетворенности педагогов трудом и членством в трудовом коллективе |
| 12 | Информационная открытость педагогической деятельности | Доля участия в различных формах сотрудничества с родителями | | Динамика мотивационного настроения педагогов за учебный год |
| Всего | 100 | 100 | 100 | 100 |