

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	10
1. Теоретические основы системы стимулирования и мотивации труда в организации	13
1.1 Понятие,сущность мотивации и стимулирования труда	13
1.2 Формы, методы мотивации и стимулирования труда	24
2. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов МБДОУ «Детский сад №47»	31
2.1. Характеристика деятельности организации	31
2.2. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов МБДОУ «Детский сад №47»	37
2.3. Направления совершенствования мотивации и стимулирования труда работников МБДОУ «Детский сад №47»	61
Заключение	69
Список использованной литературы	73

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития рыночной экономики современные организации, фирмы, предприятия сталкиваются с разного рода задачами, от правильного решения которых зависит эффективность работы данных организаций в целом. Одна из главных задач менеджмента организации заключается в эффективном управлении персоналом, что подразумевает под собой понимание потребностей персонала, его мотивов, что будет благоприятствовать правильному подбору стимулов к труду.

Менеджмент организации, стремящейся к эффективности своей деятельности, должен разрабатывать такую систему стимулирования и мотивации труда своих работников, которая будет удовлетворять их потребности в труде.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что основными средствами обеспечения максимального применения ресурсов и мобилизации потенциала кадрового состава в современной организации являются мотивация и стимулирование персонала.

Основной целью системы мотивации и стимулирования труда является максимальная отдача от применения трудовых ресурсов, имеющихся в наличии у организации на данный момент, что будет способствовать общей результативности и прибыльности деятельности организации.

Понятие мотивации персонала характеризовали в своих трудах такие зарубежные исследователи как Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль; Э. Мэйо; Д. МакКлеланд, С. Альдерфер, А. Маслоу, Ф. Герцберг; Д. Адамс, В. Врум, Л. Портер; У. Оучи, П. Друккер и другие.

Среди российских исследователей мотивации можно отметить работы П.М. Керженцева, Н.А. Витке, А.К. Гастева, Е.Ф. Розмировича, в трудах которых исследовались проблемы отношений людей и научной организации труда в процессе производства. Помимо этого О.С. Виханский, А.Я. Кибанов, Д.А. Аширов, А.В. Филиппов, И.А. Баткаев, М.В. Грачев, А.П. Егоршин и

другие анализировали в своих трудах разные аспекты мотивации персонала.

В связи с тем, что деятельность современных муниципальных учреждений сталкивается с проблемами недостаточности использования трудовых ресурсов, тема исследования повышения стимулирования и мотивации персонала в МБДОУ «Детский сад № 47» является весьма актуальной. Это связано, прежде всего, с недостаточно полным использованием возможных методов стимулирования и мотивации персонала в муниципальных учреждениях.

Объект исследования вкр – система стимулирования и мотивации персонала МБДОУ «Детский сад № 47».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- Раскрыть теоретические основы системы стимулирования и мотивации труда;
- Проанализировать и оценить эффективность использования трудовых ресурсов в МБДОУ «Детский сад №47»;
- Осуществить анализ систему мотивации и стимулирования персонала МБДОУ «Детский сад №47»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала МБДОУ «Детский сад №47».

Предмет исследования – эффективность сложившейся системы стимулирования и мотивации персонала МБДОУ «Детский сад № 47».

Актуальность выбранной темы исследования обусловили постановку цели и задач работы. Целью работы является изучение возможностей совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала МБДОУ «Детский сад № 47».

В работе были использованы следующие методы: анализ научной и периодической литературы, обобщение полученных результатов.

Теоретическая база исследования: научная и публицистическая литература, открытые ресурсы сети интернет, а также документы, регламентирующие работу организации.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Задача данной главы – описать теоретические основы системы стимулирования и мотивации труда в организации, для этого необходимо эксплицировать понятие «мотивация», рассмотреть сущность мотивации и стимулирования труда, а так же охарактеризовать формы и методы мотивации и стимулирования труда.

1.1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Ценностно-мотивационная сфера личности была и остается предметом пристального внимания философов (Аристотель, Н.А. Бердяев, Р. Декарт, И. Кант, М. Монтель, Платон, Г. Рикерт и др.), эмпирических психологов (К. Бюллер, З. Фрейд, К. Левин и др.) истории отечественной психологии (П.К. Анохин, П.П. Блонский, Л.И. Божович, Л.С. Выготский, К.Н. Корнилов, А.А. Ухтомский и др.). В этих работах утверждается, что деятельность каждого человека всегда побуждается определенными ценностями и мотивами.

Создание механизма и системы мотивации труда требует изучения понятия и сущности мотивации и стимулирования труда. Связано это с тем, что эти экономические категории носят универсальный характер и ими занимаются представители разных отраслей науки – социологи, экономисты, управленцы, психологи, юристы, биологи, философы и другие. В зависимости от сферы применения данного понятия возможны его различные формулировки. Так, в «Толковом словаре русского языка» под ред. С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой мотивация трактуется как совокупность мотивов, доводов в пользу чего-либо; понятия «мотивировка» и «мотивация» считаются равнозначными [28].

Следует принять во внимание и точку зрения психологов, согласно которой мотивация представляет собой действие внешних и внутренних стимулов, способных вызвать положительную реакцию или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать интересы и потребности, эмоции и влечения, идеалы и установки индивидуума [30]. Так, по мнению Л.В. Петровского, мотивация – это совокупность внутренних и внешних условий, побуждающих субъекта к активности, а также объект или предмет, на который направлена эта осознаваемая или неосознаваемая активность [31].

С точки зрения биологии мотивация трактуется как активное состояние мозговых структур, побуждающее высших животных и человека совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей [5].

Необходимо отметить, что с проблемой мотивации наиболее часто сталкиваются управленцы и экономисты, решая на практике вопросы повышения эффективности работы и конкурентоспособности предприятия. По этой причине наибольшее количество определений мотивации дано в экономической литературе.

С.В. Шекшня, как представитель менеджеров-управленцев, высказывает мнение, что мотивация есть желание (намерение), которое заставляет людей заниматься определенной деятельностью с целью удовлетворения некоторой потребности. В то же время он полагает, что мотивация представляет собой движущую внутреннюю силу, которая направляет на достижение определенной цели индивидуальные усилия [44].

М.Г. Лапуста считает, что мотивация является состоянием готовности (предрасположенности) человека, склонности поступать (действовать) определенным образом [33]. По его мнению, в управленческой практике мотивация – это использование мотивов поведения человека для управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Мотивация включает и формирование мотивов в

процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты [33].

В.М. Анисимов рассматривает мотивацию работников как совокупность мотивов поведения и деятельности, направленных на достижение общих целей организации [3]. Более подробно сущность мотивации трактует П.В. Журавлев. Он считает, что мотивация представляет собой использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Система мотивации необходима для создания трудовых отношений, обеспечивающих соответствие между определенными интересами работодателя и работника, при котором у последнего возникает потребность хорошо трудиться [11].

В отечественной литературе по управлению трудовыми ресурсами можно встретить трактовку понятия «мотивация» как совокупности внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают формы и границы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [23]. Л.И. Лукичева под мотивацией понимает психоэнергетический потенциал, ориентирующий человека на достижение определенной цели (деятельность), силу, побуждающую человека к действию [22]. В.В. Травин рассматривает мотивацию труда как стремление работника получить определенные блага (удовлетворить свои потребности) посредством определенной трудовой деятельности [35].

Иного мнения придерживаются в определении понятия «мотивация» В.Н. Федосеев, В.Н. Верхоглазенко, В.И. Герчиков, М.В. Герш, которые считают, что деятельность любого человека обусловлена некими движущими силами (мотивами). В.Н. Федосеев приводит следующее определение мотивации: «Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих мотивов (сил), побуждающих к деятельности для достижения поставленных действий» [40]. В.Н. Верхоглазенко определяет мотивацию как психологический внутренний механизм человека, который анализирует

предмет на соответствие потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности) [48, с. 23–24]. Мотивация выступает компонентом самосознания работника, определяющим его поведение и отношение к труду, а также связь с конкретными условиями работы [9]; трактуется как процесс психологического и физиологического управления поведением человека, определяющий его организованность, направленность, устойчивость и активность; как совокупность мотивов, побуждающих к достижению цели [49, с. 13–14].

Схожее мнение в определении понятия экономической категории «мотивация» придерживается Дж. Болт, который утверждает, что мотивация – это способ добиться максимального эффекта от работы подчиненных через понимание их мотивов, причин их плохой или хорошей работы, и применение такой информации позволяет добиваться наивысшего уровня производительности [4]. М. Эггерт считает, что мотивация – процесс, который направляет поведение работника [46]. По мнению Г. Шредера, мотивация – это определенное стремление в конкретной ситуации совершить определенное действие [45]. Дж. Адаир утверждает, что мотивация – это совокупность всех мотивов человека, совершающего определенные действия [1].

Из приведенных определений понятия можно выделить наиболее удачные, но все они не в полной мере отражают сущность понятия мотивации, особенно это касается трудовых ресурсов предприятия. По нашему мнению, наиболее полно понятие и сущность экономической категории «мотивация» раскрывает А.Я. Кибанов. В его определении отмечено, что мотивация является процессом побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации [17]. При этом А.Я. Кибанов дает еще одно, очень важное расширенное определение мотивации как процесса сознательного выбора

человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [17].

В экономической литературе используется термин «мотивация труда», под которым понимается внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей, целью которого является достижение в процессе труда либо целей организации, либо целей работника, либо совместное достижение целей работника и организации [8]. При этом «труд» понимается ими как физические и умственные способности людей, которые могут быть использованы при производстве товаров и услуг [11], или как целенаправленная, легитимная, сознательная, востребованная деятельность человека [11].

Известно, что движущая сила работника – это мотив. Как отмечает И.С. Варданын, мотив представляет собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [47, с. 39–44.]. При этом известный экономист Б.З. Мильнер отмечает, что мотивы труда формируются при выполнении условий:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности [24].

Кроме того, важно иметь в виду, что мотивы могут формироваться по-разному. По мнению О.С. Виханского, если получение искомого блага не требует особых усилий работника, либо это благо получить очень сложно, то мотив труда чаще всего не формируется. Но мотив труда формируется всегда, когда трудовая деятельность работника является единственным или основным условием получения необходимых благ [7]. Иначе формируются мотивы продвижения по службе или получения более высокого квалификационного разряда. Здесь более важны интеллектуальные способности работника, уровень его развития, который необязательно предполагает его трудовую активность.

Сила мотива, отмечает И.И. Кабушкин, детерминирована степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник [14]. Так, возможна ситуация, утверждает Э. Дубрин, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы [10].

Характерно, что такие ситуации имеют место в случае потери работы из-за кризиса, когда люди часто вынуждены выбирать варианты поведения, которые могут граничить с недопустимыми для человека. При этом особенностью мотивов труда является их направленность как «на других», так и «на себя», обусловленная производством товаров. Продукт труда, становясь товаром, удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар может удовлетворить через свою стоимость [6].

Вызвано это еще и тем, что любая деятельность сопряжена с определенными затратами (издержками) и имеет цену. Так, А.К. Казанцев отмечает, что трудовая деятельность определяется затратами моральных и физических сил. Высокая интенсивность труда часто может отпугивать

работников, если нет достаточных условий для восстановления нормальной работоспособности. Плохая организация производства и труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда [15].

Однако возможны и другие причины, влияющие на уровень мотивации труда. Например, большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания», вызванный негативными факторами. Это психологические переживания, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными коммуникациями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание», считает А.А. Козлов, наступает, если работник оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом, ощущает недостаток самостоятельности или ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку и т. п. [52, с. 46–55].

Наиболее часто встречающимися причинами падения значимости мотивов труда «для других» является депрофессионализация работников. Это происходит, потому что забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как в условиях развития рыночных отношений успешное функционирование предприятия зависит от потребительских свойств производимой продукции, которые не имеют личностного смысла и, следовательно, не связаны с удовлетворением собственных потребностей. Именно по этой причине на первый план выступают мотивы материального вознаграждения, при полном отсутствии заботы о профессиональной квалификации у большинства работников. Люди соглашаются на непрестижную, «чужую» для себя работу, где эффект «профессионального выгорания» проявляется после небольшого периода

работы. Это выдвигает совершенствование мотивации в число основных по развитию трудовых ресурсов предприятия.

А. Кристиани предлагает классификацию мотивов труда:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ [19].

Дж. К. Лафта выделяет мотивы: содержательность труда; его общественная полезность; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; получение материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [20].

Общим для мотивов является удовлетворение потребностей и получение желаемых благ, обязательно связанных с трудовой деятельностью. Выделив несколько групп мотивов труда, можно создать систему мотивации. Кроме того, такая система мотивации должна включать в себя определенный набор стимулов и методов, которые наиболее применимы в конкретной ситуации.

Системой мотивации в качестве стимулов могут предусматриваться любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека при условии, что их получение предполагает трудовую деятельность. Но благо становится стимулом труда только тогда, когда оно формирует мотив труда. Так, Ю.Д. Красовский считает, что чем большее число различных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность [18].

Таким образом, если речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности, то ему присущ мотив, если же речь идет об органе управления мотивацией, который обладает набором благ, необходимых работнику, и готов предоставить их ему при эффективном выполнении функциональных обязанностей, то речь идет о стимулировании труда работника [11]. Следовательно, понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути тождественны. Так, А.Я. Кибанов считает, что стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда, т. е. стимулирование тождественно мотивации труда [17].

Поскольку мотивы человека в основном связаны с его потребностями, которые могут усиливаться под воздействием факторов внешней и внутренней среды, стимулирующих и направляющих действия человека на достижение личных целей, то для согласования с целями и задачами предприятия необходимо исследовать экономическую категорию «стимулирование труда».

Стимулирование играет важную роль в деятельности любого предприятия, поскольку оно направлено на активизацию мотива к качественному и эффективному труду, от результатов которого во многих случаях зависит само существование предприятия. В условиях кризиса наиболее важным является экономическое стимулирование.

С повышением качества трудовой жизни роль материальных стимулов значительно ослабевает.

В работе «Управление организацией» под редакцией А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина приводится следующее определение: «Стимулирование труда – способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение

персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использования мотивов, движущих его деятельностью» [36]. Подобные определения приведены Д.Д. Вачуговым [29] и В.Н. Верхоглазенко [48, с. 23–24], которые рассматривают стимулирование труда как процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающий человека к определенным действиям.

Некоторые уточнения вносит С.А. Шапиро: «Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала» [43].

М.П. Лукашевич под стимулированием труда понимает влияние на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий (трудовой ситуации), побуждающих его действовать определенным образом. При этом, с одной стороны, происходит удовлетворение потребностей работника, а с другой – методы стимулирования направляют трудовое поведение работника к выгоде для предприятия [21]. Аналогично формулируют понятие «стимулирование труда» Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Они считают, что это способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [37].

Изучение научных источников по проблеме стимулирования труда показало, что взгляды исследователей на понятие «стимулирование труда» и «мотивы труда», в отличие от взглядов на понятие «мотивация труда», достаточно близки. По нашему мнению, стимулирование труда – это процесс воздействия на трудовое поведение (мотивы) работника с помощью экономических, организационных и социально-психологических методов управления, которые учитывают мотивы, движущие деятельностью работника, и направлены на достижение цели (целей) и задач предприятия по обеспечению максимально возможной производительности труда (эффектив-

ной работы) путем воздействия на внутренний механизм человека, который связан с его потребностями и активизируется под воздействием стимулирования (факторов, побуждающих к труду). При этом эффект от функционирования трудовых ресурсов предприятия будет максимальным, если главной целью стимулирования являются такие экономические, организационные и социально-психологические рычаги воздействия, которые будут в максимальной степени учитывать потребности каждого работника.

Различают стимулирование материальное, нематериальное и моральное. Материальное стимулирование – это заработная плата, бонусы, участие в формировании капитала, участие в прибылях, дополнительные выплаты, транспортные расходы, сберегательные фонды, организация питания, продажа товаров по льготным ценам, стипендии, обучение за счет предприятия, медицинское обслуживание, консультативные службы, жилищное строительство, воспитание и обучение детей, социальные выплаты, страхование жизни, медицинское страхование, дополнительный пенсионный фонд, выдача льготного кредита.

Большую мотивационную роль в повышении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия играет нематериальное стимулирование, к которому можно отнести свободное время, трудовое и организационное стимулирование. Моральное стимулирование – это коллективное признание заслуг работника (освещение их в печати и другие способы информирования коллектива предприятия и общественности).

Многие ученые-экономисты считают, что стимулирование – это метод управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на трудовые ресурсы посредством влияния на условия трудовой жизнедеятельности, мотивов и стимулов, движущих его деятельностью. Так, Э.А. Уткин полагает, что стимулирование труда есть не что иное, как способ управления поведением, состоящий в опосредованном воздействии на объект управления на основе создания такой

внешней ситуации, которая, учитывая особенности функционирования и структуру потребностей объекта управления, побуждает его к действиям, способствующим достижению цели, поставленной субъектом управления [39].

Таким образом, стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится инструментом стимулирования труда. Меры воздействия на трудовые ресурсы предприятия будут наиболее эффективны, если обеспечить мотивационное развитие. Поскольку система мотивов и стимулов труда в предпринимательской среде должна опираться на определенную базу, включающую не только нормативы трудовой деятельности, но и уровень активности работника при вступлении в трудовые отношения, необходимо предварительно оговорить вознаграждение за определенный круг обязанностей, которые должен выполнять работник. Речь идет о создании контролируемой ситуации, в которой наиболее эффективно работают мотивы. Важно исключить воздействие отрицательных мотивов, связанных, например, с боязнью работника наказания за невыполнение предъявляемых к нему требований. Однако это не означает, что нерадивый работник может полностью избежать потери материальных благ, поскольку возможны частичная выплата обещанного вознаграждения и даже разрыв трудовых отношений, если окажется, что работник не будет отвечать предъявляемым к нему требованиям.

1.2 Формы и методы мотивации и стимулирования труда педагогов в системе дошкольного образования

В настоящее время в науке развернулись поиски, направленные на исследование профессиональной компетентности педагога, поиски ответа на вопросы, касающиеся проблем повышения профессионализма и мотивации труда педагогов, в том числе и специалистов, работающих в системе

дошкольного образования. Например, в работах Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, В.А. Сластенина, А.И. Щербакова рассматриваются пути повышения профессиональной компетентности, стимулирования и мотивации труда.

Мотивация и стимулирование персонала является главным средством обеспечения рационального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Особый интерес руководителей дошкольных образовательных учреждений к мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в итоги труда работников организации. Готовность работника в полной мере воплотить в работе собственный потенциал в большой степени зависит от его трудовой мотивации.

Таким образом, мотивация персонала ДООУ – важный фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет базу трудового потенциала каждого работника, то есть всей совокупности параметров, какие воздействуют на его трудовую активность.

Мотивация персонала как одна из важных функций управления в современных условиях должна стать рычагом для наиболее эффективного достижения установленных больших целей. Именно поэтому сейчас руководителю ДООУ нужно найти более рациональные способы мотивации персонала для удачного решения намеченных задач.

Руководитель как наниматель заинтересован сейчас в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью улучшать все управленческие механизмы. Повышение профессионального уровня педагогов и создание педагогического коллектива, соответствующего запросам современной жизни, нужное условие модернизации системы образования.

На фоне повышенного интереса к данной проблеме необыкновенную злободневность получает вопрос об устойчивой мотивации персонала образовательного учреждения. Определение устойчивой мотивации труда

применительно к педагогическому труду в дошкольном образовательном учреждении заключается в том, что, с одной стороны, мотивация труда – это объективный процесс, не зависящий от субъективных склонностей и характера личности, с другой стороны, труд педагогов, имеющий богатое содержание, содержит внутренние стимулы, обуславливающие заинтересованность в работе.

Именно поэтому необходимо определить систему нравственных (моральных) и материальных стимулов для сохранения в ДООУ лучших специалистов и пополнения образовательного учреждения новым поколением педагогов, способным действовать в кризисных условиях.

Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, формируя условия для удовлетворения их мотивов и потребностей. Использование приемов мотивирования в ДООУ обязано быть комплексным, сочетающим способы административного, экономического, социально-психологического действия [53, с. 81]. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого воздействия.

Следует отметить, что одним из характеристик наличия здоровой профессиональной среды в ДООУ, мотивации педагогической деятельности и профессионального развития в коллективе является постоянное участие педагогических работников в конкурсах как внутри детского сада, так и на городском уровне, проведение мастер-классов.

Можно отметить функциональную роль и подготовку педагогами семинаров, педсоветов, методических объединений, публикация педагогов собственных методических разработок в интернете и на сайте ДООУ.

Таким образом, мы выявили, что мотивация персонала ДООУ зависит от социального статуса сотрудника. Для педагогов наиболее важными являются мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности, общения [51, с. 32]. Таким образом, более действенными способами мотивации предоставленной группы служащих будут социально-психологические.

У младших педагогов на главном месте мотивы безопасности, низкая мотивация к успеху и самореализации. Следовательно, для представленной группы наиболее актуальными могут быть экономические методы.

Исходя из разбора данных, к персоналу дошкольного образовательного учреждения следует использовать способы как материального, так и нематериального стимулирования. Безусловно, побудительный фонд оплаты труда в целом оказывает огромное воздействие на качество работы персонала ДООУ, стимулирует профессиональное развитие педагогов, увеличивает их творческую энергичность. Однако материальные стимулы непостоянно определяют позитивную мотивацию работников, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать сотрудника на какие – либо поступки. Для преодоления этого нужно применять мотивационный потенциал нематериальной мотивации, который позволяет дополнить применяемые в учреждении материальные стимулы.

Моральное стимулирование основано на удовлетворении таких потребностей личности, как потребность в самоуважении, самореализации, интересе и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желание соиздать вклад в общий итог [54, с. 93].

Перечислим основные методы морального стимулирования, которые нужно использовать в ДООУ:

1. Признание за отлично выполненную работу; это похвала, поднятие статуса. Такое стимулирование обладает высоким мотивационным результатом.

2. Статьи в СМИ и размещение информации о достижениях педагогов на сайте ДООУ – описание деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе.

3. Организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики обучения содействуют удовлетворению потребности в признании и самореализации.

4. Доски почёта – по итогам деятельности, роли в важных в жизни ДООУ мероприятиях. Этот вид стимулирования применим как для младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников.

5. Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни.

6. Награждение благодарственными письмами Управления образования, Грамотой Главы города, грамотами Министерства РФ.

Таким образом, для мотивации персонала может быть внедрение различных методик и средств мотивации.

Эффективная система мотивации обязана подключать и материальные, и нематериальные стимулы с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личных характеристик.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала, воплотить комплекс условий для проявления энергичности, инициативности, ответственности сотрудниками образовательного учреждения, реализовать атмосферу сотрудничества. Это будет содействовать переходу ДООУ на инновационный путь развития.

Необходимо создать новую систему мотивации персонала, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышения уровня его инновационного потенциала.

Выводы к главе 1

В заключение первой главы работы, необходимо сделать следующие выводы:

Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится инструментом стимулирования труда. Меры воздействия на трудовые ресурсы предприятия будут наиболее эффективны, если обеспечить мотивационное развитие. Поскольку система мотивов и стимулов труда в предпринимательской среде должна опираться на определенную базу, включающую не только нормативы трудовой деятельности, но и уровень активности работника при вступлении в трудовые отношения, необходимо предварительно оговорить вознаграждение за определенный круг обязанностей, которые должен выполнять работник. Речь идет о создании контролируемой ситуации, в которой наиболее эффективно работают мотивы. Важно исключить воздействие отрицательных мотивов, связанных, например, с боязнью работника наказания за невыполнение предъявляемых к нему требований. Однако это не означает, что нерадивый работник может полностью избежать потери материальных благ, поскольку возможны частичная выплата обещанного вознаграждения и даже разрыв трудовых отношений, если окажется, что работник не будет отвечать предъявляемым к нему требованиям.

Для мотивации персонала может быть внедрение различных методик и средств мотивации.

Эффективная система мотивации обязана подключать и материальные, и нематериальные стимулы с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личных характеристик.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала, воплотить комплекс условий для проявления энергичности, инициативности, ответственности сотрудниками

образовательного учреждения, реализовать атмосферу сотрудничества. Это будет содействовать переходу ДООУ на инновационный путь развития.

Необходимо создать новую систему мотивации персонала, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышения уровня его инновационного потенциала.

Глава 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №47»

Задача данной главы заключается в оценке эффективности использования трудовых ресурсов на примере МБДОУ «Детский сад №47», для этого необходимо дать общую характеристику организации, изучить пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов, а также предложить направления совершенствования мотивации и стимулирования труда работников в данном учреждении.

2.1. Характеристика деятельности организации

Задачей параграфа является характеристика деятельности организации.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 47» зарегистрировано по адресу: Томская область, г. Северск, ул. Калинина, д.28, 636036.

Заведующий организации: Дрозд Татьяна Владимировна.

Основным видом деятельности организации является дошкольное образование (предшествующее начальному общему образованию), имеет 8 лицензий.

Действует с 29.12.2003. С 2015 года дошкольное учреждение имеет три отдельно стоящих корпуса. Общее количество групп – 16. Проектная мощность – 243 ребенка.

Учредителем является Управление образования ЗАТО Северск.

Режим работы: Согласно специфике работы корпусов ДОУ режим пребывания детей в детском саду пятидневный, длительность пребывания воспитанников:

1 корпус - 24 часа (7.00 – 7.00) - 5 групп.

2 корпус - 10,5 часов (7.30 – 18.00) - 4 группы;

12 часов (7.00 – 19.00) - 4 группы.

3 корпус - 14 часов (7.00 – 21.00) - 3 группы.

В связи с реорганизацией ДООУ на основании Постановления Администрации ЗАТО Северск от 17.10.2014 № 2669 «О реорганизации Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 47» система управления дошкольной организацией была изменена. В основу обновлённой системы управления ДООУ положена модель, соответствующая Уставу, Проекту основной образовательной программы МБДОУ, Программе развития МБДОУ.

Система управления учреждения строится на взаимном уважении, доверии и успешности, ориентирована, прежде всего, на создание комфортных условий для созидательной деятельности педагогов с детьми, родителями и самовыражения в ней.

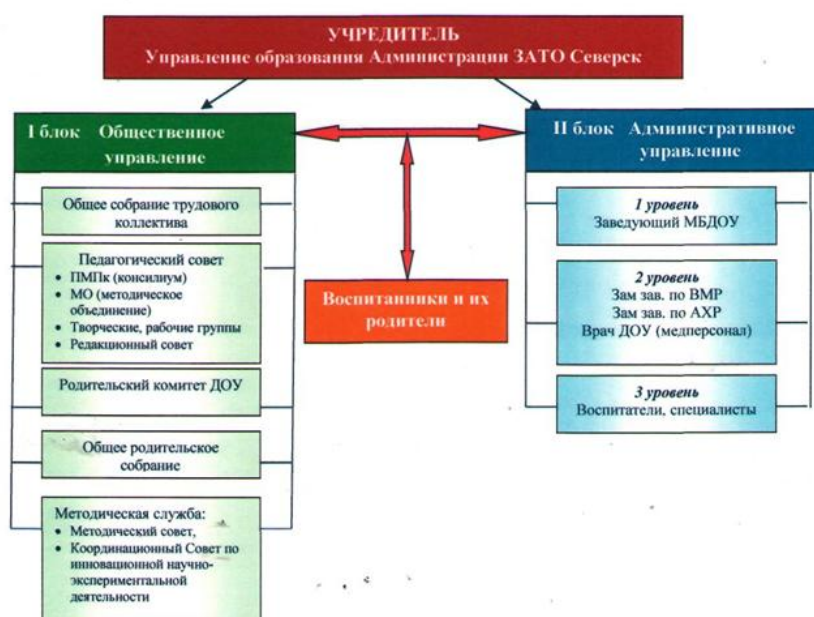


Рисунок 1 – Модель структуры управления дошкольной образовательной организацией

В управляющей структуре выделим 2 блока:

Первый блок заключается в общественном управлении:

В обязанности общего собрания трудового коллектива входит принятие новых редакций Устава Учреждения, заключение коллективных

договоров, утверждение Правил внутреннего трудового распорядка, внесение предложений в часть материально-технического обеспечения и оснащения образовательного процесса, разработка мероприятий по охране и укреплению здоровья детей и работников Учреждения.

Деятельность педагогического совета заключается в утверждении документов, определяющих психолого-педагогическую деятельность педагогического коллектива ДОО, планы работы Учреждения, в организации распространения педагогического опыта, в принятии решений о возможности участия учреждения в инновационной деятельности, в принятии образовательных программ, утверждении направления образовательной деятельности дошкольной образовательной организации.

Деятельность родительского комитета ДОО заключается в обеспечении постоянной и систематической связи детского сада с родителями или законными представителями.

Общее родительское собрание - принимает решение о содействии руководству ДОО в совершенствовании условий для осуществления образовательного процесса, охраны жизни и здоровья, гармоничного развития личности ребенка; в защите законных прав и интересов детей; в организации и проведении массовых воспитательных мероприятий, в оказании спонсорской помощи детскому саду.

Второй блок заключается в административном управлении, имеющем многоуровневую структуру:

На первом уровне находится заведующий детским садом:

В его компетенции находится самостоятельное принятие решений вопросов деятельности учреждения, которые нельзя отнести к компетенции других органов управления. Управленческая деятельность заведующего заключается в обеспечении социально-психологических, организационных, правовых, материальных условий с целью реализации функции управления жизнедеятельностью и образовательным процессом в дошкольной образовательной организации, а также в утверждении стратегических

документов (Программы развития ДОУ, Образовательной программы дошкольного образования ДОУ и других объектов управления заведующего - всего коллектива дошкольной образовательной организации).

На втором уровне находятся заместитель заведующего по воспитательно-методической работе (зам зав. по ВМР), заместитель заведующего по административно-хозяйственной деятельности (зам зав. по АХР), старший воспитатель, врач (медицинский персонал) дошкольной образовательной организации.

Деятельность этих специалистов заключается в контроле осуществления материально-технического, методического обеспечения учебно-воспитательного и лечебно-оздоровительного процессов, инновационной деятельности. Часть коллектива в зависимости от их функциональных обязанностей являются объектом управления.

На третьем уровне находятся воспитатели и специалисты.

Их деятельность заключается в организации учебно-воспитательного и коррекционно-развивающего процессов, создании условий для качественного и успешного образования воспитанников, во взаимодействии с родителями воспитанников. Объектом управления третьего уровня являются дети и их родители.

Учредительными документами организации являются:

- устав образовательной организации;
- лицензия на осуществление образовательной деятельности (с приложениями);
- план финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации;
- паспорт дорожной безопасности (с планом);
- паспорт доступности объекта социальной инфраструктуры (ОСИ);
- локальные нормативные акты: порядок комплектования, правила внутреннего распорядка обучающихся, договор с родителями;
- коллективный договор и правила внутреннего трудового распорядка;

- отчет о результатах самообследования, аналитический отчет;
- самоанализ официального сайта МБДОУ "Детский сад № 47";
- публичный доклад;
- документы о порядке оказания платных образовательных услуг: положение о платных дополнительных услугах, документ об утверждении стоимости обучения по каждой образовательной программе (прейскурант на дополнительные платные образовательные услуги), образец договора об оказании платных услуг;
- предписания органов, осуществляющих государственный контроль (надзор) в сфере образования, отчеты об исполнении таких предписаний: предписаний нет.

МБДОУ «Детский сад № 47» реализует уровень дошкольного образования. Форма обучения: очная.

МБДОУ «Детский сад № 47» реализует проект основной образовательной программы дошкольного образования с учетом интеграции образовательных программ:

- примерной образовательной программы дошкольного образования «От рождения до школы»/ под ред. Н.Е. Веракса, Т.С. Комаровой, М.А. Васильевой (группы 1, 6-13)
- примерной образовательной программы дошкольного образования «Детство» / под ред. Т.И. Бабаевой, А.Г. Гогоберидзе, О.В. Солнцевой (группы 2-5, 14-16)
- программы музыкального воспитания детей дошкольного возраста «Ладушки» /под ред. И.М. Каплуновой, И.А. Новоскольцевой (раздел «Музыка» для всех возрастных групп).

Коррекционное обучение детей осуществляется в группах компенсирующей направленности с приоритетным осуществлением деятельности по квалифицированной коррекции недостатков в физическом и психическом развитии детей с ОВЗ, в том числе с инвалидностью:

- «Программа специальных (коррекционных) образовательных учреждений IV вида (для детей с нарушением зрения)» / под ред. Л.И. Плаксиной;

- программа «Коррекционное обучение и воспитание детей 5-7 летнего возраста с общим недоразвитием речи»/ под ред. Т.Б. Филичевой, Чиркиной Г.В.

МБДОУ «Детский сад № 47» реализует проект основной образовательной программы дошкольного образования, который является интеллектуальной собственностью МБДОУ «Детский сад № 47».

Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет ассигнований из бюджета Томской области и местного бюджета - 215 воспитанников.

Численность обучающихся за счет средств физических лиц (платные образовательные услуги) - 112 воспитанников.

Обучение воспитанников по основной и дополнительным программам проходит на русском языке.

Итак, характеристика объекта исследования позволяет сказать, что основным видом деятельности организации является дошкольное образование, предшествующее начальному общему образованию. *Учредителем организации является Управление образования ЗАТО Северск.* Модель структуры управления дошкольной образовательной организацией имеет 2 блока: общественное управление и административное управление.

2.2 Исследование эффективности использования трудовых ресурсов и мотивации персонала МБДОУ «Детский сад №47»

Задачей данного параграфа является исследование эффективности использования трудовых ресурсов и мотивации персонала в учреждении.

Важным фактором качественной работы МБДОУ «Детский сад № 47» является разумная кадровая политика, которая предполагает правильный оптимальный подбор, расстановку и определение функций персонала. Одним из важнейших условий успешного управления кадровой политикой является мотивация труда работников, что заключается в заинтересованности в улучшении качества работы, в обеспечении эмоциональной привязанности к учреждению. Мотивацией следует называть сложный комплекс ощущений, которые зависят от индивидуальных качеств человека.

Исследование кадрового состава, проведенное в МБДОУ «Детский сад № 47» на основе анализа:

- численности возрастных групп,
- равновесия возрастных пропорций,
- образовательного уровня,
- стажа работы сотрудников,
- уровня оплаты труда и др.

позволяет нам получить не только реальную картину состояния кадрового ресурса, но и понимать мотивацию сотрудников для определения путей к их эффективной профессиональной деятельности.

Таким образом, приоритетным значением в практической деятельности менеджмента является определение способов роста творческой инициативы, путей повышения производительности, стимулирования и мотивации педагогических работников.

Цель исследования: построение перспективной кадровой политики на основе оценки состояния кадровых ресурсов и совершенствование мотивации персонала МБДОУ «Детский сад № 47», способствующей

обеспечению эффективного использования и управления человеческими ресурсами компании.

Объект исследования: сотрудники МБДОУ «Детский сад № 47».

Материалы и инструментарий исследования: штатное расписание, списки сотрудников, информационные отчеты, личные дела сотрудников и др.

Состояние материалов исследования: все статистические и иные материалы даны на 01.01.16.

В исследовании не рассматривался гендерный подход к кадровому составу, так как все 30 работников МБДОУ «Детский сад № 47» – женщины. В штате МБДОУ «Детский сад № 47» есть мужчины, но они занимают должности обслуживающего персонала.

Объектом исследования были 30 человек, только педагогические кадры. В возрастном диапазоне от 25 до 70 лет были выбраны 8 возрастных групп с шагом в 5 лет (таблица 1 рис. 2)

Таблица 1 - Возрастной состав МБДОУ «Детский сад № 47»

Возрастной диапазон	25-29	30-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Старше 60
Кол-во человек	1	5	7	3	4	2	4	4

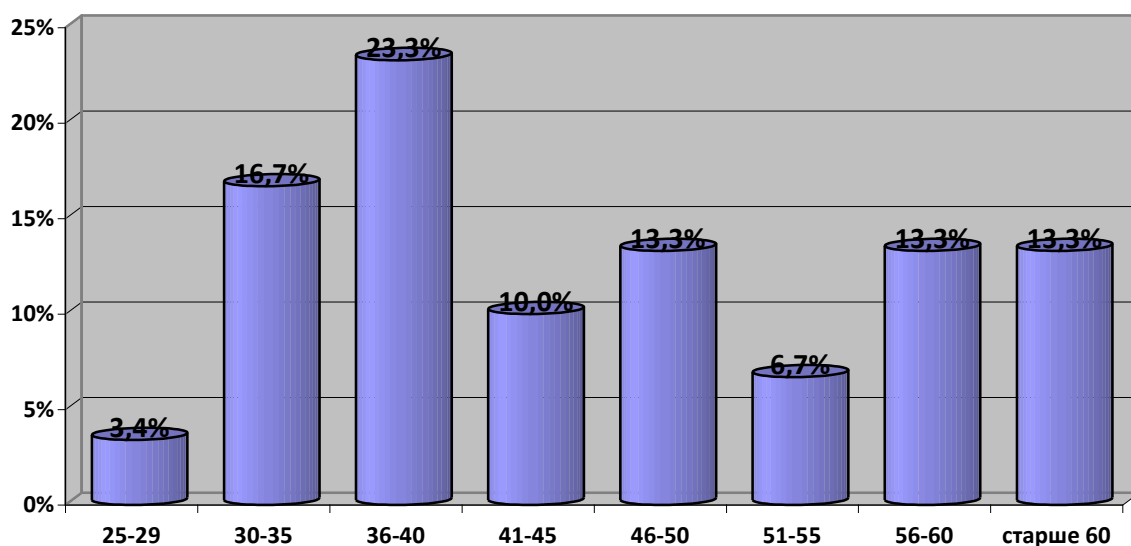


Рисунок 2 -Диаграмма численности возрастных групп МБДОУ «Детский сад № 47»

Диаграмма показывает, что самая многочисленная возрастная группа 30-40 лет – 40 %, следующая группа 41-60 лет – 56,6 %.

С каждым годом увеличивается возрастная группа свыше 56 лет. В 2015 году она составила – 26,6%.

Профессионалы считают, что организация жизнеспособна, если поддерживается следующее равновесие возрастных пропорций:

30–35% – сотрудники в возрасте до 30 лет;

30–35%–от 31 до 45 лет;

30–35% – старше 45 лет.

Из диаграммы, приведенной на рис. 3, видно, что равновесие возрастных групп в МБДОУ «Детский сад № 47» нарушено за счет недостатка молодых специалистов.

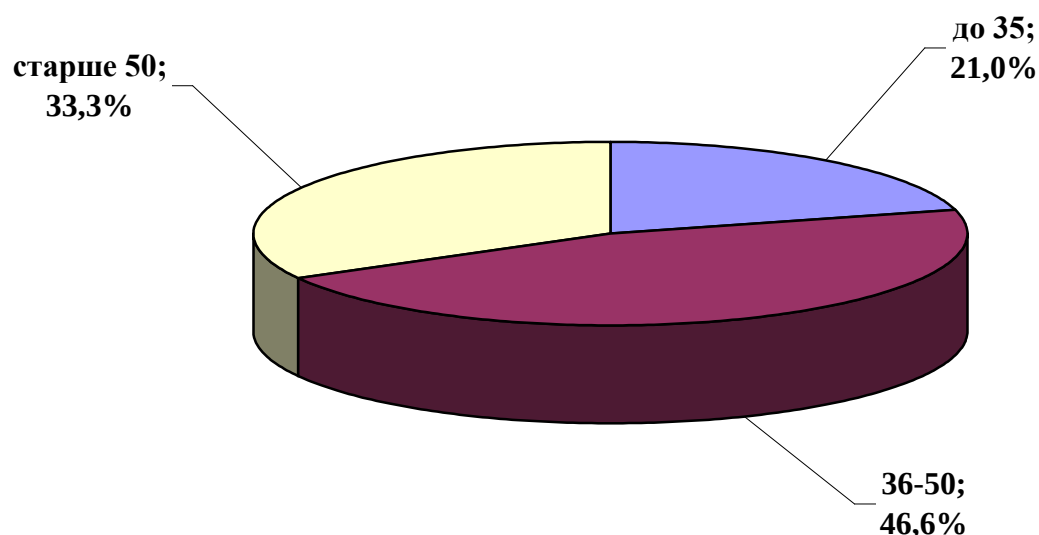


Рисунок 3 - Диаграмма равновесия возрастных групп

Полезные выводы позволяет сделать анализ сотрудников, места их работы и занимаемой должности. Так самая молодая возрастная группа – это младшие воспитатели (см. таблицу 2), средний возраст всего коллектива – 47 лет.

Таблица 2 - Средний возраст работников МБДОУ «Детский сад №47»

Должность	Средний возраст, лет
Зав. И методисты МБДОУ Д/С № 47	49
Мл. воспитатели	42

В настоящий момент штат МБДОУ «Детский сад № 47» полностью укомплектован. Не требуются не только воспитатели, но и технический персонал. Текучесть кадров, сменяемость работников практически отсутствуют.

Учитывая стабильность кадров, можно предположить, что в ближайшее время средний возраст специалистов будет увеличиваться, а коллектив – «стареть». Поэтому при появлении вакантных мест предпочтение должно отдаваться молодым специалистам до 30 лет.

Из 30 сотрудников МБДОУ «Детский сад № 47», 16 имеют высшее образование, 14 – среднее специальное.

Диаграмма на рис. 4 позволяет говорить о наличии в МБДОУ «Детский сад № 47» высокопрофессиональной команды специалистов – 100% воспитателей имеют высшее и среднее специальное образование.

После проведения структурного анализа образовательного уровня кадрового состава МБДОУ «Детский сад № 47» стало очевидным, что 66% воспитателей имеют специальное педагогическое образование, среди педагогов с высшим непедagogическим образованием преобладают выпускники факультетов психологии. Среднее специальное педагогическое образование сегодня не считается престижным и достаточным для успешной карьеры.

Таблица 3 - Уровень образования

Высшее прочее	Средне-спец, Педагогич.	Высшее Педагогич.
9 чел.	14 чел.	7 чел.

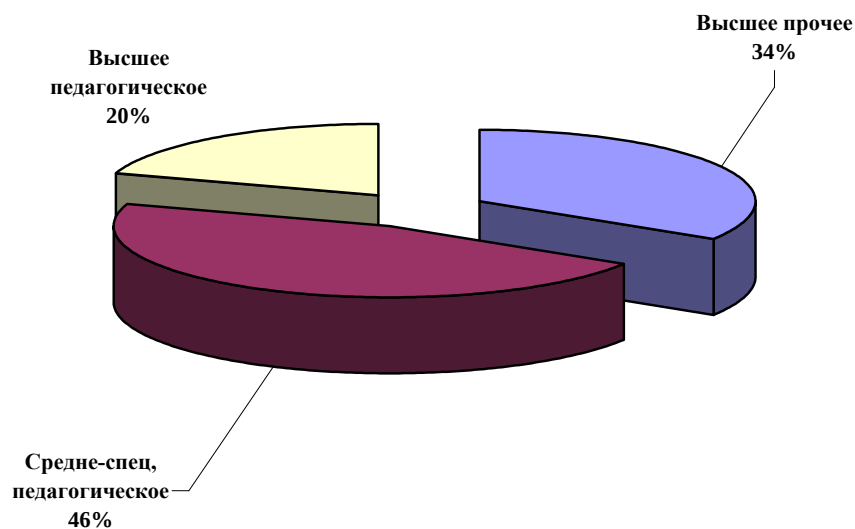


Рисунок 4 - Диаграмма образовательного уровня МБДОУ «Детский сад №47»

При приеме на работу сотрудников без педагогического образования, вероятно, необходимо в трудовом договоре предусматривать условие, при

котором новый сотрудник в течение определенного времени будет получать по заочной форме обучения средне-специальное или высшее педагогическое образование.

В этом исследовании интересен не общий, а профессиональный стаж работников МБДОУ «Детский сад № 47».

Таблица 4 - Профессиональный стаж работников

	до 5 лет	10-15	15-20	20-25	более 25
Стаж работы	1	4	9	8	8

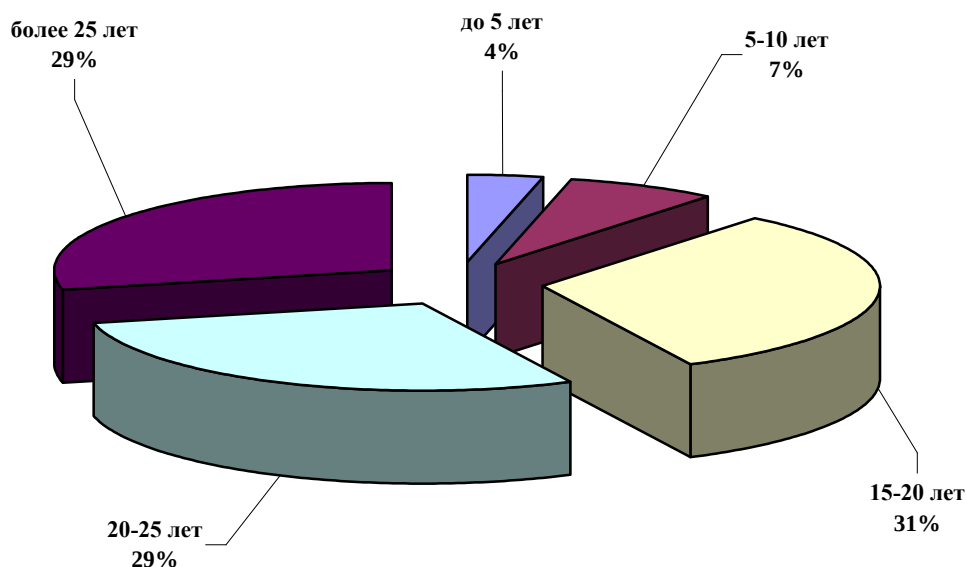


Рисунок 5 - Диаграмма профессионального стажа работников МБДОУ «Детский сад № 47»

Большой % работников со стажем свыше 10 лет (89%) говорит о стабильности коллектива, но с другой стороны, отсутствие долгого время в МБДОУ «Детский сад № 47» вакансий не дает притока новых сил и идей. Учитывая такую стабильность кадров, можно предположить, что средний возраст специалистов будет увеличиваться. Поэтому необходимо делать

ставку на обучение, переобучение имеющих специалистов, повышение их квалификации.

Анализируя образовательный уровень специалистов можно сделать вывод о важности повышения квалификации работников МБДОУ «Детский сад № 47» на всех уровнях.

В 2015 году 8 сотрудников прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях Томска.

Текущность кадров МБДОУ «Детский сад № 47».

Таблица 5 - Принятые и уволенные работники

Годы	2013	2014	2015	Итого
Принято человек	1	0	4	5
Уволено человек	1	0	2	3

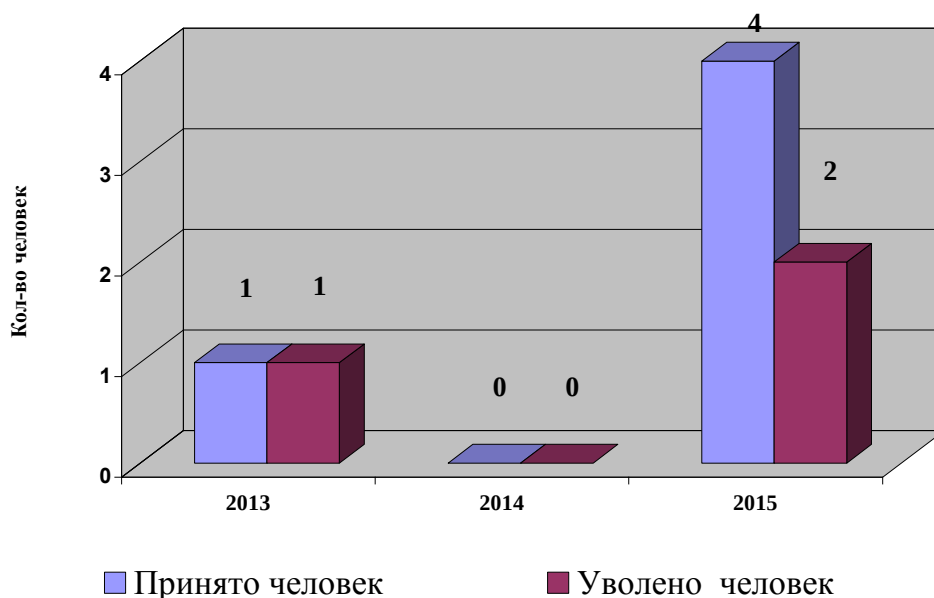


Рисунок 6 - Диаграмма принятых и уволенных работников

Проанализировав таблицу и диаграмму мы наблюдаем, что за три исследуемых года численность принятых работников превышает численность уволенных на 2 человека. Такая тенденция является положительной.

Теперь рассчитаем коэффициент текучести кадров. Данный коэффициент равен отношению числа работников, которые уволились по собственному желанию, к среднесписочной численности работников организации в рассматриваемый период времени, выраженное в процентах.

$$K_m = \frac{Ч_y}{\overline{Ч}} \times 100 \quad (1)$$

где Кт – коэффициент текучести кадров;

Чу – численность работников, которые уволились по собственному желанию;

$\overline{Ч}$ - среднесписочная численность работников организации за период.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров за период 2013-2015 г. (табл. 6).

Для 2008года:

$$K_m = \frac{2}{30} \times 100 = 6.67\%$$

Таблица 6 - Значение коэффициента текучести кадров

Год	Коэффициент текучести кадров (%)
2013	3,75
2014	0
2015	6,67

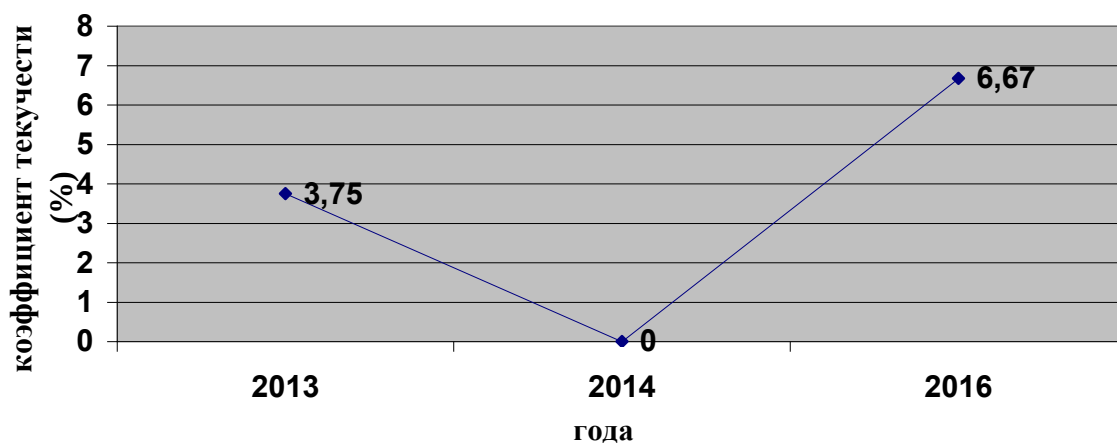


Рисунок 7 - Коэффициент текучести кадров

За 2013 год коэффициент не превышает нормы (3% – 5%) и способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. В 2015 году мы видим излишнюю текучесть (6,67%), что может создать организационные, кадровые и психологические трудности.

Сотрудникам МБДОУ «Детский сад № 47» было предложено анкетирование с целью выявления достоинств и недостатков существующей системы мотивации. В анкете были предложены закрытые типы вопросов. В закрытых вопросах представляется несколько альтернатив ответов. Сотрудник может выбрать тот из них, который соответствует его мнению. Так же закрытые вопросы содержат перечисление разных оценок относительно поставленного вопроса.

На вопрос: «Входит ли в ваши планы в ближайший период смена места работы?» большинство сотрудников ответило «не собираюсь» 94%, 0% - «скорее всего, да», 3% - «возможно, да», 3% - «затрудняюсь ответить» (рисунок 8). В целом работники удовлетворены работой.

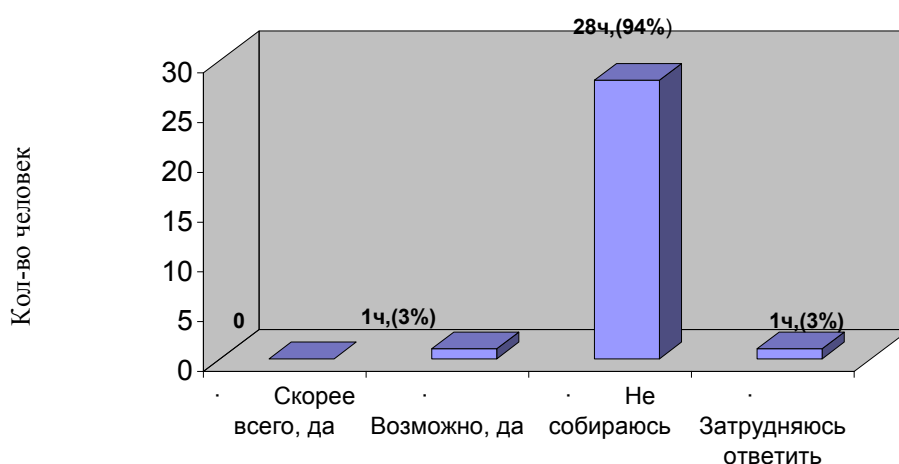


Рисунок 8 - «Входит ли в ваши планы в ближайший период смена места работы?»

На вопрос: «Укажите, по какой причине для Вас возможна смена места работы», (работниками выбирался один ответ - наиболее значимый). Из диаграммы (рисунок 9) видно, что наиболее значимыми причинами, по которым сотрудники могли бы сменить место работы, являются (в порядке убывания):

- Наиболее высокая, чем сейчас, заработная плата – 8 работников (27 %)
- Наиболее благоприятный климат внутри коллектива – 7 работников (23 %)
- Расширенные условия социального обеспечения – 5 работников (16 %)
- Более высокий уровень условий и организации труда – 3 работника (10 %)
- Установление лучших взаимоотношений с административным аппаратом - 3 работника (10 %)
- Больше возможности раскрыть себя как специалиста– 2 работника (8 %)
- Присутствие личных мотивов – 1 работник (4%)
- Ничто не склонит меня к смене места работы – 1 работник (4%).

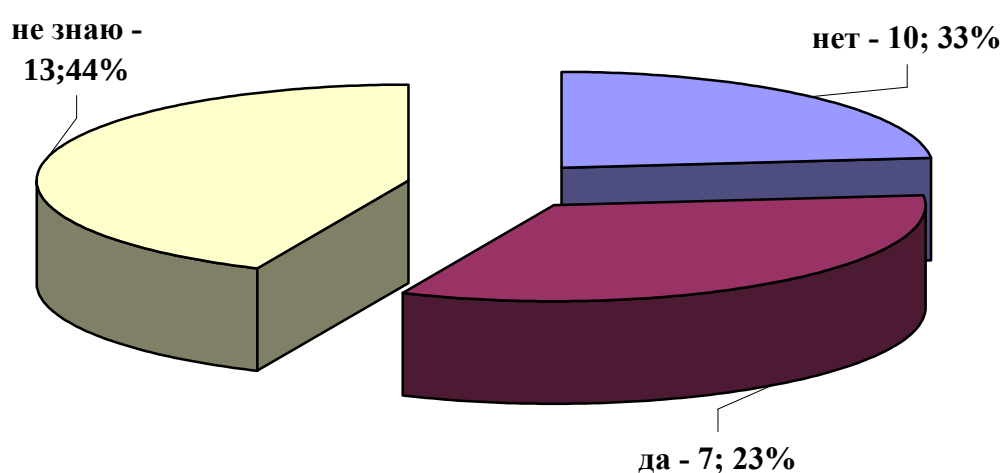


Рисунок 9 -«Оцениваете ли свою работу как значимую?»

На вопрос: «Оцениваете ли свою работу как значимую?», (три варианта ответа – «да», «нет», «не знаю»). «Да» - ответило 7 сотрудников, «нет» - 10 человек, «не знаю» - 14 сотрудников. Зачастую работник не видит важности своей работы из-за большого объема монотонных рутинных операций.

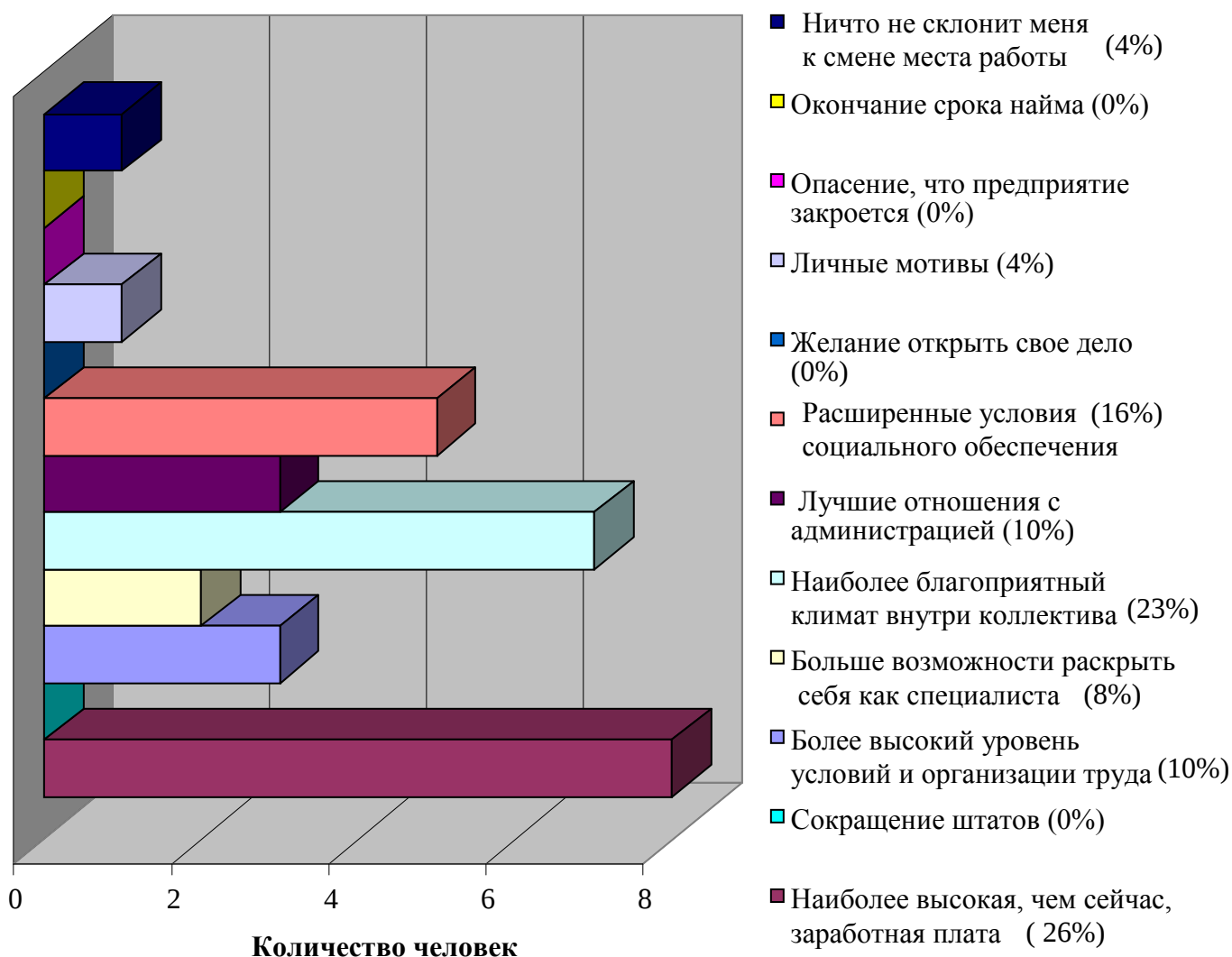


Рисунок 10 - «Укажите, по какой причине для Вас возможна смена места работы»

На вопрос: «Какую оценку вы можете дать своей работе?» (один вариант ответа) 28 % опрошенных ответило «мне нравится моя работа, она приносит мне удовлетворение», 26 % «мне нравится моя работа, меня вполне

удовлетворяет мой заработок», 46 % «мне нравится моя работа, но мой заработок слишком мал» (рисунок 11).

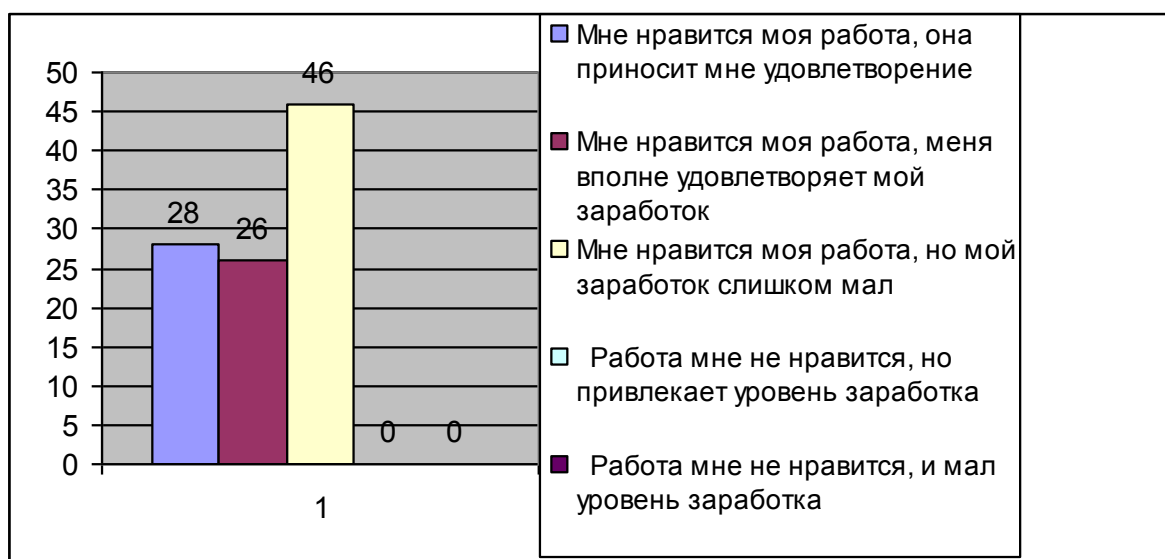


Рисунок 11 - «Какую оценку вы можете дать своей работе?»

На вопрос: «Как вы считаете, возможен ли карьерный рост в данном учреждении?» большинство персонала ответило «нет» (рис. 12). Это объясняется тем, свободные вакансии руководителей всех уровней появляются редко, следовательно, должностной рост (вертикальная карьера) затруднен.

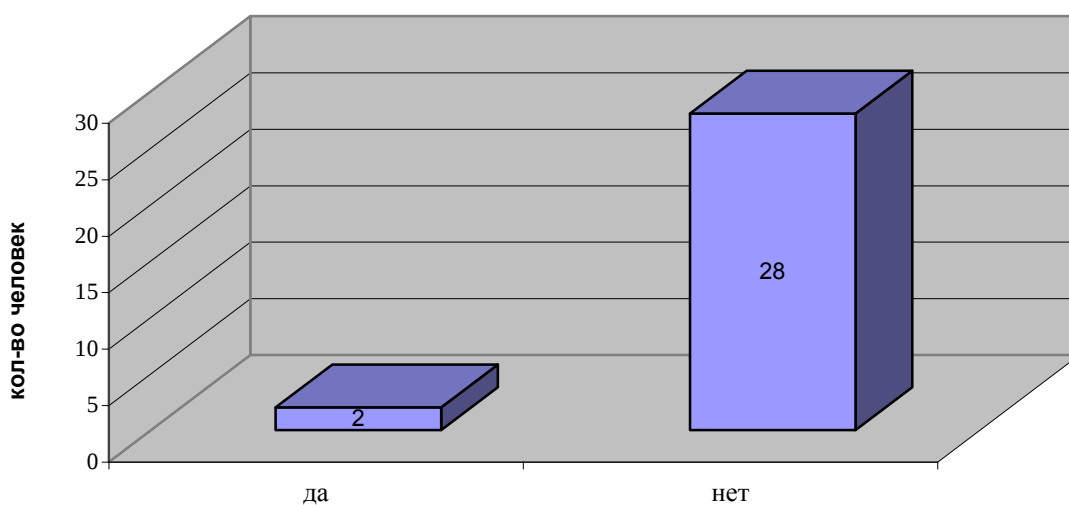


Рисунок 12 - Как вы считаете, возможен ли карьерный рост в данном учреждении?

На вопрос: «Что бы вы отнесли к наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы?» (несколько вариантов ответов) (рис. 13.).

При выборе новой работы наиболее предпочтительными характеристиками являются (в порядке убывания):

- Высокий уровень заработной платы – 25 сотрудников (86 %)
- Профессиональный рост и возможности для обучения – 21 сотрудник (67%)
- Дружеские отношения внутри коллектива – 13 сотрудников (41 %)
- Наличие стабильности и надежности в работе – 11 сотрудников (39 %)
- Престижность работы – 6 сотрудников (18 %)
- Наличие познавательного общения в коллективе – 1 сотрудник (5 %)

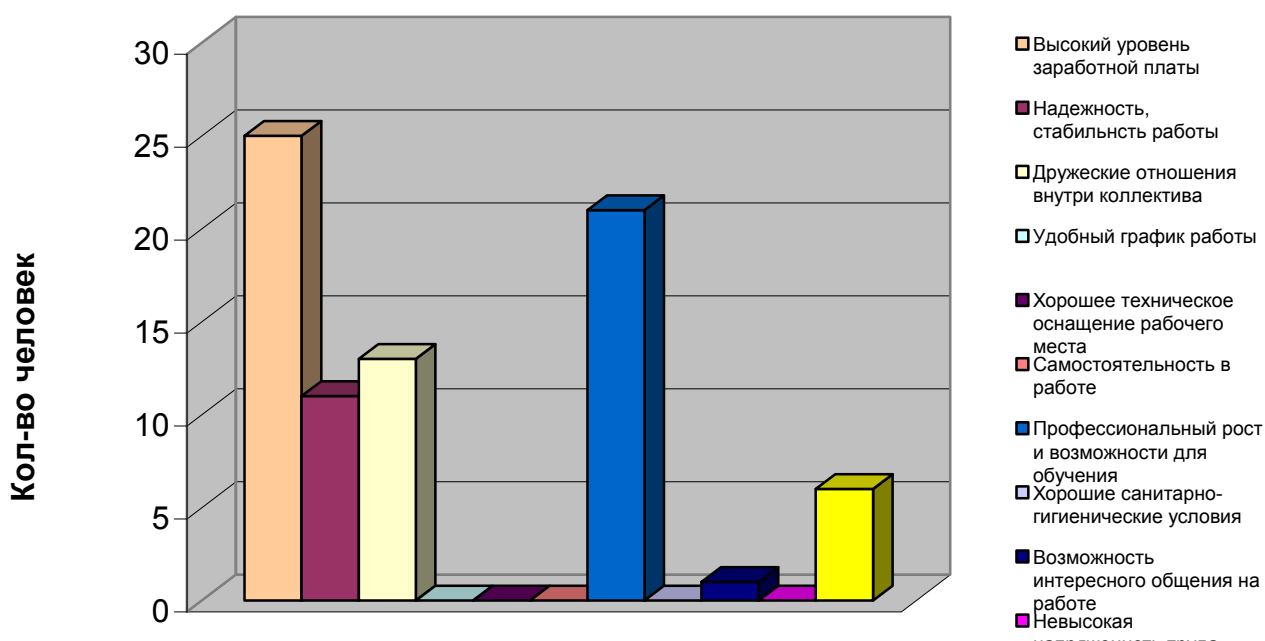


Рисунок 13 - Что бы вы отнесли к наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы?

Факторы, представляющиеся иногда незначительными, могут зачастую играть решающую роль. Смысл анализа как раз и заключается в их выявлении и учете.

Проведенный нами анализ МБДОУ «Детский сад № 47» позволил сделать следующие выводы:

- Свободные вакансии руководителей всех уровней появляются редко, следовательно, должностной рост (вертикальная карьера) затруднен, что является фактором снижения привлекательности профессии для молодых;
- Происходит старение кадрового состава;
- Значительное количество сотрудников не имеет педагогического образования. Идет снижение квалификационного потенциала кадрового ресурса;
- Нарушено равновесие нормальных возрастных пропорций, в основном из-за очень малой численности младшей возрастной группы педагогических работников;
- Увеличился коэффициент текучести кадров;
- Система мотивации и стимулирования труда работников не совершенствуется;
- В качестве как самого популярного, так и самого действенного стимула компании указывали заработную плату;
- Так же сотрудники хотели бы улучшения социально-психологического климата. Если микроклимат доброжелательный, поддерживающий, то он выступает фактором удовлетворенности трудом, влияет на устойчивость трудовой группы, создает у ее членов чувство психологической защищенности и душевного комфорта;
- Стабильность коллектива;

- Слабо используется такой мощный стимул к труду, как потребность каждого в успехе, самоуважении, признании собственной значимости и востребованности.

Формирование системы мотивации персонала в МБДОУ «Детский сад № 47» происходила летнее один год, однако завершённым этот процесс нельзя считать, потому как постоянно происходят изменения, как внутри организации, так и во внешней среде, а это непосредственно влияет на ценностные ориентации сотрудников, требует постоянной «подстройки» системы мотивации к новым требованиям и ожиданиям персонала, новым социально-экономическим условиям.

Для рассмотрения элементов, которые составляют систему мотивации в МБДОУ «Детский сад № 47», будем опираться на пирамиду потребностей А. Маслоу. Следует отметить, что в данной системе мотивации за основу взяты как материальные, так и нематериальные ценности, сочетание этих стимулов сможет обеспечить необходимую гибкость системе мотивации персонала. Под материальными стимулами традиционно понимается система оплаты труда и материального стимулирования, под нематериальными стимулами принято понимать все возможные управленческие средства, которые направляются на решение задач по развитию и сохранению коллектива.

Через систему оплаты труда и материального стимулирования удовлетворяется первый уровень потребностей. Базовым параметром для оплаты труда (должностного оклада) служит тарифная ставка, которая определяется согласно принципам тарификации, которые заложены в единой тарифной сетке (ЕТС), и квалификационным требованиям, которые предъявляются к соответствующей должности и разряду оплаты труда. Эта модель считается базовой и является общей для всех бюджетных организаций и не имеет каких-либо особенностей в рассматриваемой нами организации.

Для того, чтобы установить персональные надбавки, обычно применяют разработанную систему оценочных характеристик, позволяющих

определить особенности деятельности в конкретной организации, а также установить уровень квалификации сотрудников, трудящихся на своих рабочих местах.

С помощью персональных надбавок стимулируются освоение новых технологий, других участков работы, развитие творческих способностей (например, участие в проектах, исследовательской, аналитической работе, подготовке массовых мероприятий, статей, докладов и др.).

Рассмотрим структуру заработной платы:

- оплата по разряду ЕТС;
- районный коэффициент в размере 1,5;
- надбавка к должностному окладу;
- премии.

Оплата соответственно разряду ЕТС. Значительная часть педагогического коллектива имеет средний образовательный уровень и продолжительный стаж работы, что соответствует требованиям «Тарифно-квалификационных характеристик по должностям педагогических Российской Федерации».

На рис. 14 представлена диаграмма распределения сотрудников по разрядам ЕТС.

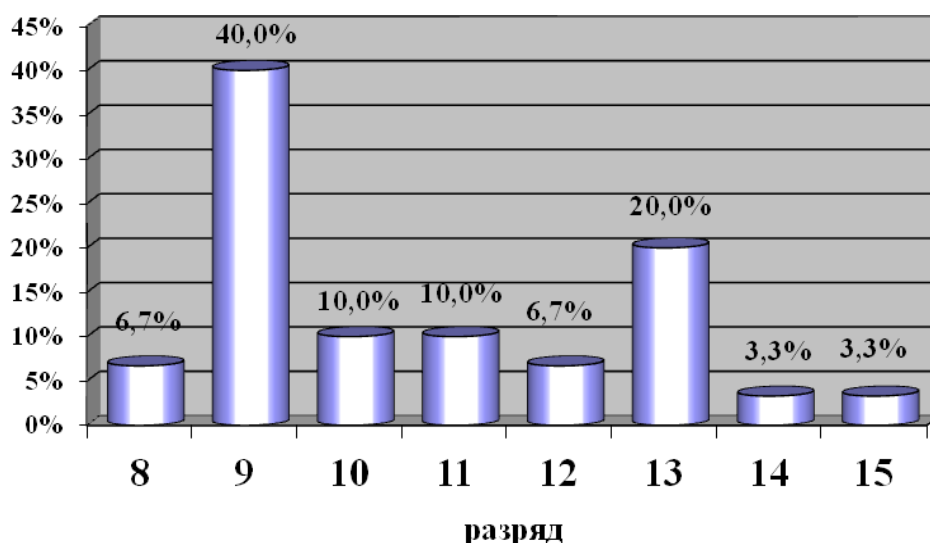


Рисунок 14 - Диаграмма распределения сотрудников по разрядам ЕТС

В коллективе нет педагогов 6,7 разрядов, уровень оплаты труда рядового воспитателя соответствует 9 разряду (40%). При этом самый низкий – 8 разряд имеют лишь 6,7% сотрудников, 20% – это заведующие имеют 13 разряд.

Районный коэффициент. В целях усиления социальной защищенности населения Томской области постановлением Правительства РФ от 13 мая 1992 года № 309 «О повышении районных коэффициентов в отдельных районах и городах Томской области» с 01 мая 1992 года для города Северска установлен районный коэффициент в размере – 1,5.

Надбавка к должностному окладу. В соответствии с постановлением Главы администрации ЗАТО Северск от 20.01.05. № 83а «Об утверждении Положения об исчислении и порядке назначения ежемесячной надбавки к должностному окладу за суммированный стаж работы в ЗАТО Северск» № 42 от 20.01.2005г

Выплаты ежемесячной надбавки за суммированный стаж работы в МБДОУ «Детский сад № 47» производится дифференцированно в зависимости от суммированного стажа работы, дающего право на получение данной надбавки, в размере:

Таблица 7 - Ежемесячные надбавки за суммированный стаж работы

Стаж работы	Размер надбавки к месячному должностному окладу (ставке), %
от 5 до 10 лет	20
от 10 до 15 лет	25
от 15 до 20 лет	30
от 20 до 25 лет	35
свыше 25 лет	40

На рис.15 представлена диаграмма распределения ежемесячной надбавки в МБДОУ «Детский сад № 47».

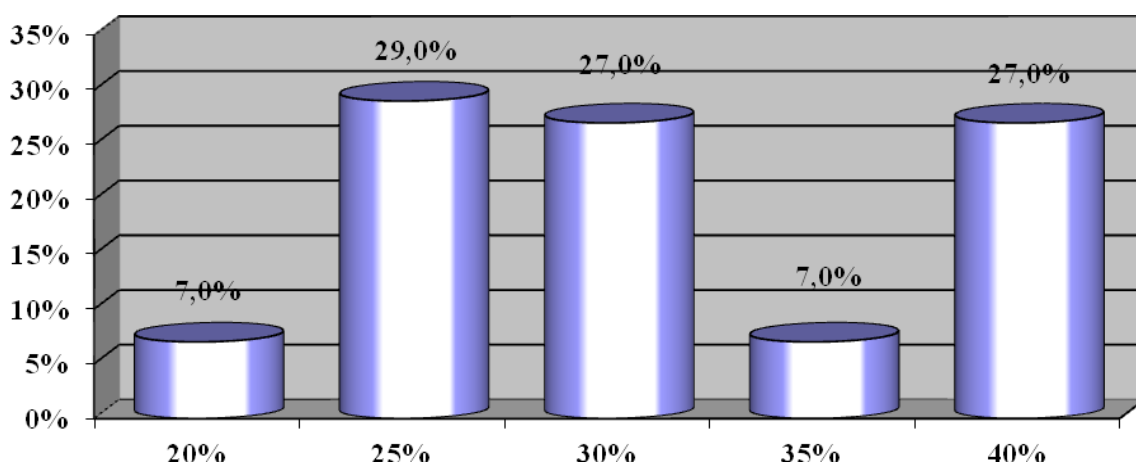


Рисунок 15 - Выплаты ежемесячной надбавки в %

Рассмотрим подробнее премии, надбавки, доплаты.

Премирование бывает текущим, годовым, разовым.

Ежемесячное премирование.

Ежемесячное премирование применяется в целях повышения заинтересованности сотрудников в эффективности и качестве выполняемой работы.

Ежемесячная премия составляет 10% от оклада работника.

Методисты МБДОУ «Детский сад № 47» осуществляют ежемесячную оценку работы каждого сотрудника и предоставляют заведующей в МБДОУ «Детский сад № 47» информацию о нарушениях, допущенных работником.

Работник может быть лишён ежемесячной премии в размере 100% за:

- систематические опоздания;
- недобросовестное отношение к работе;

- факты грубого нарушения этических норм поведения в коллективе;
- обоснованные жалобы читателей на низкую культуру обслуживания;
- неудовлетворительное содержание служебного помещения или рабочего места.

Премирование из фонда экономии заработной платы.

Фонд экономии заработной платы складывается за счет вакантных должностей, временной нетрудоспособности, отпусков без сохранения заработной платы, работы с неполной рабочей неделей, неполным рабочим днем.

Фонд экономии заработной платы является источником премирования, доплат и надбавок, а также выплат социального характера работникам в МБДОУ «Детский сад № 47» с целью повышения эффективности труда, поощрения квалифицированных и творческих специалистов и оказания материальной помощи.

Работодатель с учетом мнения профкома определяет размеры премий, надбавок и доплат из фонда экономии заработной платы.

Премии выплачиваются:

- по итогам года;
- в качестве единовременного поощрения отдельных отличившихся работников;
- в связи с юбилейными и праздничными датами.

Премирование по итогам года.

Каждый работник имеет право на получение премии по итогам года. Премия по итогам года выплачивается работникам в равных долях из средств экономии по фонду оплаты пропорционально фактически отработанному времени.

Оставшаяся после распределения сумма идет на поощрение наиболее отличившихся работников.

Таблица 8 – Упущения, за которые работники могут быть лишены премии частично или полностью

Должность	Упущения	%
Для всех категорий Педагогических работников	1. Невыполнение должностных обязанностей; 2. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка. 3. Нарушение правил охраны труда и пожарной безопасности.	до 50% 50% 100%
Заведующая МБДОУ «Детский сад № 47»	1. Невыполнение плана по основным показателям 2. Несвоевременное предоставление документации, отчетности. 3. Невыполнение или некачественное исполнение заданий администрации	50% 20% 10%
Методисты	1. Несвоевременное предоставление документации, отчетности 2. Неисполнение или некачественное исполнение заданий администрации	50% 20%

Единовременное премирование.

Единовременное премирование производится в целях повышения заинтересованности работников в высоком общественном статусе своей профессии и социальной роли.

Выплата премий производится:

- к профессиональному празднику «День воспитателя»;
- к юбилейным в МБДОУ «Детский сад № 47»;
- единовременное поощрение отдельных отличившихся работников;
- за выполнение особо важных производственных заданий.

Надбавки и доплаты.

Надбавки и доплаты применяются с целью повышения эффективности труда, поощрения квалифицированных и творческих специалистов. Руководитель с учетом мнений зав. отделами и профсоюзным комитетом

определяет размеры надбавок и доплат из фонда экономии заработной платы.

Основанием для выплаты надбавок является:

- высокие качественные достижения в основной работе;
- за высокую интенсивность и напряженность в работе;
- выполнение функций отличных от основной работы (начальник штаба гражданской обороны, ответственный за противопожарное состояние в МБДОУ «Детский сад № 47» и др.);

Основанием для доплат являются:

- совмещение профессий (должностей);
- расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ в рамках одной и той же профессии (должности);
- исполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- особые условия труда (работа на компьютере, множительной технике, чистка и дезинфицирование мест общего пользования).

Выплаты социального характера.

Материальная помощь выплачивается работникам как единовременное денежное пособие:

- в случае рождения ребенка – 1000 рублей;
- в случае длительной болезни (свыше 2 месяцев) – 500 руб.;
- в случае смерти близких родственников (мать, отец, муж, жена, дети) – 1000 руб.;
- по достижению Работниками возраста 50, 55 (женщинам), 60 (мужчинам) лет – 1000 руб.;
- при увольнении в связи с выходом на пенсию – 1000 руб.

Следует отметить, что будет существенное отличие надтарифной части зарплаты как у сотрудников, которые занимают разные должности, так и у тех, которые занимают одинаковые должности, однако трудятся на участках с разными условиями, содержанием и интенсивностью труда. Придерживаясь

данного подхода, можно менять оплату труда, что будет способствовать стимулированию освоения сотрудниками более сложных работ, будет способствовать взаимозаменяемости, творческому подходу к своей работе, что является обязательным условием дальнейшего развития организации в целом.

Удовлетворенность базовых потребностей работников в МБДОУ «Детский сад № 47» можно оценить как недостаточную. Что же тогда привлекает в работе воспитателя, какие факторы являются преимущественно мотивирующими для большинства сотрудников? Некоторые сотрудники уходили на поиски работы в другие места, но возвращались назад.

Ведь удовлетворению базовых потребностей личности (первый и второй уровень пирамиды) служат, как отмечалось выше, не только материальные стимулы, но и комфортные, безопасные условия труда. В этом направлении в МБДОУ «Детский сад № 47» за последние годы также произошли позитивные изменения: осуществлен улучшенный ремонт большинства рабочих помещений, оснащение рабочих мест современной компьютерной техникой, специальной мебелью, а некоторых кабинетов - кондиционерами; производится плановая замена электроосвещения, существенно улучшен тепловой режим. Острой проблемой остается недостаток площадей, что часто не позволяет выдержать нормативы, определенные на конкретные рабочие места, особенно места, оснащенные компьютерной техникой.

В МБДОУ «Детский сад № 47» существует система социальной защиты коллектива: оплата больничных листов, ежегодные медицинские осмотры сотрудников, отпуск летом, - все это является важными мотиваторами, особенно для женского коллектива.

Удовлетворение базовых потребностей в основном обеспечивает стабильность коллектива, в то время как потребности третьего и четвертого и, особенно, пятого уровней, являясь потребностями самоидентификации и самореализации личности, способствуют развитию коллектива.

Известно, что труд в МБДОУ «Детский сад № 47» носит преимущественно групповой (коллективный) характер, именно поэтому так важно поддерживать чувство товарищества, коллективизм, формировать умение работать в команде.

Следует еще раз подчеркнуть, что специфика женского коллектива такова, что хорошие отношения в микро-группе, наличие в ней друзей и единомышленников, сплоченность коллектива часто являются определяющим мотивом для сотрудника при принятии решения о переходе в другой отдел, на другой участок работы. В МБДОУ «Детский сад № 47» сплочению коллектива способствуют совместное проведение праздников (8 марта, Новый год). Зрелость коллектива и его сплоченность проявляется также в умении сопереживать, желании прийти на помощь членам коллектива в трудных жизненных ситуациях (на похороны близких родственников). Но по результатам анкетирования большой процент сотрудников, хотели бы улучшения социально-психологического климата.

Каждый человек желает быть значимым, большинство людей интересуется не только процесс труда и вознаграждение его результатов, но и публичное признание успехов. Потребность в признании и уважении реализуется в МБДОУ «Детский сад № 47» через систему моральных стимулов: награждение грамотами, дипломами по результатам профессиональных конкурсов. Таким мотиваторам в МБДОУ «Детский сад № 47» уделяется небольшое внимание, т.е. награждения являются единичными или не акцентированными, а инициатива и предприимчивость работников не поощряются, а чаще всего пресекается.

С учетом новых требований, предъявляемых к профессии, изменившейся парадигмы высшего образования, которая обуславливает необходимость обучения человека в течение всей жизни, становится наиболее актуальной проблема повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров, которая отмечается многими исследователями. В то же время повышение квалификации, возможность профессионального роста

и карьеры являются важными стимулирующими факторами. В МБДОУ «Детский сад № 47» не разработана система повышения квалификации и не соответствует возросшим требованиям (знания нуждаются в постоянном обновлении и пополнении).

Итак, при рассмотрении существующей мотивации МБДОУ «Детский сад № 47», мы выявили следующие слабые места:

- Применяются несовершенные методы материального стимулирования: удовлетворенность базовых потребностей недостаточная (заработная плата, надбавки, премии). Анализ подтверждает данный тезис - неудовлетворенность оплатой труда компенсируется другими, не менее значимыми для личности факторами, и положительно влияют на удовлетворенность трудом;
- Не разработана система эффективной нематериальной мотивации персонала;
- Инициатива и предприимчивость работников не поощряются, а часто, наоборот пресекаются.

Таким образом, исследование кадрового состава организации позволяет говорить, что равновесие возрастных групп в МБДОУ «Детский сад № 47» нарушено за счет недостатка молодых специалистов. При появлении вакантных мест предпочтение должно отдаваться молодым специалистам до 30 лет. Однако в настоящий момент штат сотрудников полностью укомплектован. Не требуются не только воспитатели, но и технический персонал. Текучесть кадров, сменяемость работников практически отсутствуют. Все воспитатели имеют высшее и среднее специальное образование. Необходимо также делать ставку на обучение, переобучение имеющихся специалистов, повышение их квалификации. За исследуемые года численность принятых работников превышает численность уволенных на 2 человека. Такая тенденция является положительной.

Сотрудникам МБДОУ «Детский сад № 47» было предложено анкетирование с целью выявления достоинств и недостатков существующей

системы мотивации. Система мотивации персонала в МБДОУ «Детский сад № 47» формировалась на протяжении многих лет, и этот процесс нельзя считать завершенным.

Удовлетворенность базовых потребностей работников в МБДОУ «Детский сад № 47» можно оценить как недостаточную.

Применяются несовершенные методы материального стимулирования.

Системе моральных стимулов: награждению грамотами, дипломами по результатам профессиональных конкурсов, в МБДОУ «Детский сад № 47» уделяется небольшое внимание.

2.3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников

Целью данного параграфа является разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда работников.

Итак, в организации были выявлены следующие проблемы мотивации персонала:

1. Применяются несовершенные методы материального стимулирования:

Пути решения:

- Внедрение гибкой системы оплаты труда.

Совершенствование мотивации труда персонала организации касается, прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации.

Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность работников в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы, следовательно, администрация МБДОУ «Детский сад № 47» внедрив гибкую систему оплаты труда, будет своевременно без задержек получать отчеты о выполненной работе.

- Оценка и поощрение достигнутых результатов (организовать прямую связь вознаграждения с результатами труда).

С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений (дополнительные выплаты, оплата определенных расходов, страховка).

Администрация МБДОУ «Детский сад № 47» должна учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. При вознаграждении и поощрении своих подчиненных, увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

2. Не разработана система эффективной нематериальной мотивации персонала.

Пути решения:

- Совершенствование условий труда.

Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, работник испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Его интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе, организация питания в обеденный перерыв.

Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

- Повышение квалификации работников.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает работнику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата,

открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

- Создание условий для социальной активности работников организации (совершенствование организационной культуры предприятия).

Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

3. Инициатива и предприимчивость работников не поощряются, а часто, наоборот пресекаются.

Пути решения:

- Привлечение работников к формированию целей и разработке решений.

С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все тонкости своей работы, его совет может оказаться весьма полезен. К тому же решения, разработанные с участием подчиненного, будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

Оформим в виде таблицы мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников исследуемой фирмы, которые будут реализованы в три этапа. Ответственность за проведение назначенных мероприятий будет возлагаться на администрацию МБДОУ «Детский сад № 47».

Объектами, на которых будут направлены предлагаемые мероприятия, являются все сотрудники МБДОУ «Детский сад № 47». До каждого сотрудника МБДОУ «Детский сад № 47» необходимо донести информацию о разработанной системе материального премирования и доплат. Таким образом, повысится общая мотивация работников МБДОУ «Детский сад № 47».

Таблица 9 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников МБДОУ «Детский сад № 47»

Мероприятие	Объекты, на которых направлено мероприятие	Ответственный за проведение
1	2	3
1 этап: Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии)	Методисты	Администрация МБДОУ «Детский сад № 47»
2 этап: Разработка мероприятий с акцентом на усиление мотивационных факторов в области: труда; режима труда и отдыха; обеспечения занятости и переподготовки кадров; улучшения условий труда развитие социальной сферы и предоставление льгот.	Методисты Воспитатели	Администрация МБДОУ «Детский сад № 47»
3 этап: Изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала.	Администрация МБДОУ «Детский сад № 47»	Администрация МБДОУ «Детский сад № 47»

Далее построим «дерево целей» по решению сформулированной проблемы управления.

Цель: увеличить эффективность системы мотивации персонала.

Цели 1-го уровня:

- 1) совершенствование системы материальной мотивации персонала;

2) эффективная организация системы нематериальной мотивации персонала;

3) обеспечение нормальных условий труда;

Цели 2-го уровня:

1) обеспечение развития карьеры персонала;

2) снижение текучести кадров;

3) социальное развитие персонала;

4) развитие организационных структур управления;

Выделение векторов достижения цели:

1) обучение персонала;

2) повышение квалификации персонала;

3) реализация деловой карьеры;

4) создание системы эффективного поощрения;

5) совершенствование корпоративной культуры.

Конкретизация действий (задач) по уровням достижения цели.

Итак, для устранения недостатков необходимо принимать следующие меры:

1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

3) Для повышения экономического стимулирования существующая в организации сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления

персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат.

4) Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

5) Формирование и развитие организационной культуры.

Итак, выявленные проблемы в области как материального, так и морального стимулирования персонала организации позволили предложить следующие пути совершенствования системы мотивации:

Проблему несовершенных методов материального стимулирования можно решить путем внедрения гибкой системы оплаты труда, а также организации прямой связи вознаграждения с результатами труда.

Систему нематериальной мотивации персонала можно сделать более эффективной за счет совершенствования условий труда, повышения квалификации работников, совершенствования организационной культуры предприятия.

Пресечение инициативы и предприимчивости работников можно избежать за счет привлечения работников к формированию целей и разработке решений в организации.

Выводы к главе 2

Определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация педагогических работников приобретают приоритетное значение в практике российского менеджмента.

В основе системы мотивации лежат материальные и нематериальные стимулы, их сочетание и обеспечивает системе необходимую гибкость. К материальным стимулам необходимо отнести систему оплаты труда и материального стимулирования, к нематериальным стимулам - весь диапазон управленческих средств, направленный на решение комплекса задач, связанных с сохранением и развитием коллектива.

Выявленные проблемы в области как материального, так и морального стимулирования персонала организации позволили предложить следующие пути совершенствования системы мотивации:

- 1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятии, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

- 2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

- 3) Для повышения экономического стимулирования существующая в организации сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат.

4) Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

5) Формирование и развитие организационной культуры

Заключение

В заключение дипломной работы, необходимо сделать следующие выводы:

Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится инструментом стимулирования труда. Меры воздействия на трудовые ресурсы предприятия будут наиболее эффективны, если обеспечить мотивационное развитие. Поскольку система мотивов и стимулов труда в предпринимательской среде должна опираться на определенную базу, включающую не только нормативы трудовой деятельности, но и уровень активности работника при вступлении в трудовые отношения, необходимо предварительно оговорить вознаграждение за определенный круг обязанностей, которые должен выполнять работник. Речь идет о создании контролируемой ситуации, в которой наиболее эффективно работают мотивы. Важно исключить воздействие отрицательных мотивов, связанных, например, с боязнью работника наказания за невыполнение предъявляемых к нему требований. Однако это не означает, что нерадивый работник может полностью избежать потери материальных благ, поскольку возможны частичная выплата обещанного вознаграждения и даже разрыв трудовых отношений, если окажется, что работник не будет отвечать предъявляемым к нему требованиям.

Для мотивации персонала может быть внедрение различных методик и средств мотивации.

Эффективная система мотивации обязана подключать и материальные, и нематериальные стимулы с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личных характеристик.

В исследуемой организации МБДОУ «Детский сад № 47» были выявлены следующие проблемы мотивации персонала:

1. Применяются несовершенные методы материального стимулирования:

Пути решения:

- Внедрение гибкой системы оплаты труда.

Совершенствование мотивации труда персонала организации касается, прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации.

Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность работников в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы, следовательно, администрация МБДОУ «Детский сад № 47» внедрив гибкую систему оплаты труда, будет своевременно без задержек получать отчеты о выполненной работе.

- Оценка и поощрение достигнутых результатов (организовать прямую связь вознаграждения с результатами труда).

С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений (дополнительные выплаты, оплата определенных расходов, страховка).

Администрация МБДОУ «Детский сад № 47» должна учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. При вознаграждении и поощрении своих подчиненных, увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

2. Не разработана система эффективной нематериальной мотивации персонала.

Пути решения:

- Совершенствование условий труда.

Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, работник испытывающий дискомфорт на рабочем месте,

постарается сменить работу. Его интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе, организация питания в обеденный перерыв.

Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

- Повышение квалификации работников.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает работнику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

- Создание условий для социальной активности работников организации (совершенствование организационной культуры предприятия).

Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

3. Инициатива и предприимчивость работников не поощряются, а часто, наоборот пресекаются.

Пути решения:

- Привлечение работников к формированию целей и разработке решений.

С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все тонкости своей работы, его совет может оказаться весьма полезен. К тому же решения, разработанные с участием подчиненного, будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаир Д. Эффективная мотивация. - М.: Эксмо, 2010. – 256 с.
2. Амангалиева Н.Е. Мотивация как фактор детерминации эффективности трудовой деятельности. - Саратов, 2012. – 16 с.
3. Анисимов В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 328 с.
4. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2011. – 271 с.
5. Большой энциклопедический словарь. - М.: БРЭ, 2012. – 1456 с.
6. Варданян И.С. Новые тенденции к мотивации персонала. - 2012. - № 9–10. – С. 39–44.
7. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. - 2012. - № 4. – С. 23–24.
8. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: ТД Элит-2000, 2014. – 552 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2012. – 670 с.
10. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 2011. – 320 с.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 282 с.
12. Герш М.В. Еще раз о мотивации. - 2013. - № 9. – С. 13–14.
13. Дубрин Э. Что значит быть хорошим начальником?. - М.: АСТ – Астрель, 2013. – 348 с.
14. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2013. – 576 с.
15. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. - Киев, 2011. – 220 с.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2011. – 305 с.

17. Кабушкин И.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. - Мн.: Новое знание, 2013. – 336 с.
18. Казанцев А.К. Менеджмент в предпринимательстве: учеб. пособие по спец. «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». - М.: ИНФРА-М, 2013. – 230 с.
19. Каширина Л.В. Ценностно-мотивационная структура личности государственного служащего – основа его эффективной. – 2010. - № 2. – С. 106
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
21. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 265 с.
22. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов. – 2011. – № 8. – С. 32-34
23. Козлов А.А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики. - 2011.- № 1. – С. 46–55.
24. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособ. для вузов, обуч. по спец. «Менеджмент» и «Маркетинг». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.
25. Кристиани А. Мотивация успеха. 111 советов для достижения лучших результатов. - М.: Интерэксперт, 2015. – 256 с.
26. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: КноРус, 2014. – 592 с.
27. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ. – 2012. – № 5. – С. 79-84.
28. Лукашевич М.П. Социология труда. - МАЧП, 2012. – 320 с.
29. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций; практические занятия. - М.: Омега-Л, 2011. – 264 с.
30. Менеджмент организации: учеб. пособие / под. ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 432 с.

31. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 477 с.
32. Морозова И.С. Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса. Дис. на соиск. степени к.псих.н. – Новосибирск, 2012. – 168 с.
33. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. – М., 2014. – 198 с.
34. Общая психодиагностика / Под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина. – М., 2011. – 367 с.
35. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. - М.: ИТИ Технология, 2011. – 944 с.
36. Основы менеджмента: учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2015. – 376 с.
37. Психологический словарь. - М.: Педагогика, 2013. – 291 с.
38. Психология. Словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 3-е изд., испр. и доп. - М.: Политиздат, 2011. – 496 с.
39. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности. - М., 2012. – 232 с.
40. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 608 с.
41. Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов. – 2011. – № 7. – С. 94–99.
42. Толочек В.А. Современная психология труда. - СПб., 2010. – 255 с.
43. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2011. – 272 с.
44. Управление организацией: энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 822 с.
45. Управление персоналом: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 360 с.
46. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Эксмо, 2011. – 216 с.

47. Уткин Э.А. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: Эксмо, 2012. – 224 с.
48. Федосеев В.Н. Управление персоналом: учебник. - М.: МарТ. Ростов-н/Д: МарТ, 2011. – 528 с.
49. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 2013. – 132 с.
50. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учеб. пособие. - М.: ГроссМедиа, 2011. – 224 с.
51. Шапиро С.А. Мотивация. – М., 2012. – 400 с.
52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. – 368 с.
53. Шредер Германн А. Руководить сообразно ситуации. - М.: Интерэксперт, 2008. – 160 с.
54. Эггерт М. Мотивация: карманный справочник. - М.: Нипро, 2013. – 112 с.