

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

| Тема работы  |
|--|
| <b>Мотивационное управление персоналом (на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярский край, Рыбинский район)</b> |

УДК 005.32:373.2(571 51)

Студент

| Группа  | ФИО                        | Подпись | Дата |
|---------|----------------------------|---------|------|
| 3-11И13 | Лепская Татьяна Валерьевна |         |      |

Руководитель

| Должность              | ФИО                          | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Профессор кафедры ИФНТ | Корниенко Алла Александровна | Д. ф. н.,<br>профессор    |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО                           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ИФНТ          | Трубникова Наталья Валерьевна | Д.и.н.,<br>профессор      |         |      |

Томск – 2016 г

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

| Код<br>результата                   | Результат обучения<br>(выпускник должен быть готов)   | Требования ФГОС,<br>критериев и/или<br>заинтересованных сторон   |
|-------------------------------------|---|--|
| <i>Профессиональные компетенции</i> |   |  |
| Р1                                  | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности  | Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )  |
| Р2                                  | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности  | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78) |
| Р3                                  | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности  | Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )   |
| Р4                                  | Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)   | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )   |
| Р5                                  | Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах | Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)   |

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
|                                  | планирования и оптимизации структуры персонала организации)  |  |
| Р6                               | Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений) | Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )                                   |
| Р 7                              | Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей  | Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )                                    |
| Р 8                              | Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей                                      | Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 ) |
| <i>Универсальные компетенции</i> |  |  |
| Р 9                              | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности  | Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )                              |
| Р 10                             | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности  | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )                                       |
| Р11                              | Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации                                     | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)                                      |

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа  | ФИО                        |
|---------|----------------------------|
| 3-11И13 | Лепская Татьяна Валерьевна |

Тема работы:

**Мотивационное управление персоналом (на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярский край, Рыбинский район)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

27.04.2016. № 3244/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

21.06.2016г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|   |  |
|---|--|
| <b>Исходные данные к работе</b><br><br>Объектом исследования является:<br>МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края  | Объектом исследования в дипломной работе является Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.<br>Предметом исследования в дипломной работе становится – мотивационное управление персоналом.   |
| <b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b><br><br><i>1. (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области;</i><br><i>2. постановка задачи исследования, проектирования, конструирования;</i><br><i>3. содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;</i><br><i>4. обсуждение результатов выполненной работы;</i><br><i>5. наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке;</i><br><i>6. заключение по работе).</i> | Целью ВКР- является изучение мотивации в управлении персоналом организации на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.<br><br><b>Задачи:</b><br><br>1.Рассмотреть теоретические аспекты мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях.<br>2.Провести исследования системы мотивационного управления персоналом Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.<br>3.Предложения по совершенствованию мотивационного управления персоналом Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края. |
| <b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>   |  |
| <b>1.</b> Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях   |  |
| <b>2.</b> Исследование системы мотивационного управления персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ "Рыбинский детский сад "Колобок" село Рыбное, Красноярского края   |  |
| <b>3.</b> Предложения по совершенствованию мотивационного управления персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ "Рыбинский детский сад "Колобок" село Рыбное, Красноярского края   |  |
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>   | 20.01.2016г.   |

**Задание выдал руководитель:**

| Должность                 | ФИО                             | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата         |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------|--------------|
| Профессор кафедры<br>ИФНТ | Корниенко Алла<br>Александровна | Д. ф. н.,<br>профессор    |         | 20.01.2016г. |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа  | ФИО                        | Подпись | Дата         |
|---------|----------------------------|---------|--------------|
| З-11И13 | Лепская Татьяна Валерьевна |         | 20.01.2016г. |

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

| Срок сдачи студентом выполненной работы: |  | 06.06.2016г.                       |
|--|--|------------------------------------|
| Дата контроля                            | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)                                      | Максимальный балл раздела (модуля) |
| 20.02.2016                               | Составление библиографии, обзор литературы   | 10                                 |
| 20.03.2016                               | Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования | 5                                  |
| 05.05.2016                               | Написание чернового варианта ВКР   | 15                                 |
| 03.06.2016                               | Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов                        | 10                                 |
| Итого:                                   |  | 40                                 |
| Схема оценивания                         |  |                                    |
| 39 – 40                                  | – отлично  |                                    |
| 35 – 38                                  | – очень хорошо   |                                    |
| 31 – 34                                  | – хорошо   |                                    |
| 27 – 30                                  | – удовлетворительно  |                                    |
| 22 – 26                                  | – посредственно  |                                    |
| 17 – 21                                  | – условно неудовлетворительно  |                                    |
| 0 – 16                                   | – безусловно неудовлетворительно   |                                    |

Составил преподаватель:

| Должность              | ФИО                          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------------|------------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор кафедры ИФНТ | Корниенко Алла Александровна | Д. ф. н., профессор    |         |      |

СОГЛАСОВАНО:

| Зав. кафедрой | ФИО                           | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|------------------------|---------|------|
| ИФНТ          | Трубникова Наталья Валерьевна | Д.и.н., профессор      |         |      |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 96 с., 5 рис., 12 табл., 48 источников.

Ключевые слова: кадры, управление персоналом, мотивация, организация, детский сад «Колобок».

Объектом исследования является Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.

Предметом исследования является – мотивационное управление персоналом.

Целью данной работы является изучение мотивации в управлении персоналом организации, на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.

Проведённые исследования показывают, что система мотивации образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» сейчас малоэффективна и просто не сформирована. Это требует доработки такого документа, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников, которое регулирует систему мотивации в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок». Данный документ полезен в качестве руководства по работе с персоналом и самим работникам, которые чётко будут знать, за что им может быть получена доплата.

Анализом кадрового состава выявлены резервы, для профессионального роста педагогов и материального и нематериального стимулирования их.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 10 |
| 1. Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях .....   | 14 |
| 1.1 Элементы системы управления персоналом.....  | 14 |
| 1.2 Методы управления персоналом в учреждениях: их роль и значение в эффективном функционировании организации .....  | 25 |
| 1.3 Особенности развития системы мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях в современных условиях.....   | 33 |
| 2. Исследование системы мотивационного управления персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ "Рыбинский детский сад "Колобок" село Рыбное, Красноярского края.....              | 40 |
| 2.1 Краткая характеристика Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ "Рыбинский детский сад "Колобок" село Рыбное, Красноярского края .....  | 40 |
| 2.2 Система управления персоналом в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении МБДОУ "Рыбинский детский сад "Колобок" село Рыбное, Красноярского края: направления и механизмы реализации .....                 | 44 |
| 3. Предложения по совершенствованию мотивационного управления персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ "Рыбинский детский сад "Колобок" село Рыбное, Красноярского края ..... | 68 |
| Заключение .....   | 90 |
| Список использованной литературы.....  | 99 |

## Введение

Актуальность работы обозначена тем, что одним из критериев качества профессиональной деятельности сотрудников организации остается уровень полученной ими квалификации.

При этом, чем выше остается уровень квалификации персонала, тем сложнее оказывается для него формирование системы мотивации по повышению уровня выполнения возложенных на него обязанностей. Однако профессионалы имеющие высокий квалификационный уровень в состоянии обеспечить большую эффективность собственной работы, связанной с повышением её мотивационной составляющей. Таким образом, сложность процесса мотивации высококвалифицированного персонала, многократно окупается тем, насколько при этом растет его профессиональная и человеческая самоотдача, откликнувшись на усилия менеджмента по повышению уровня мотивированности персонала к труду.

Надо сказать, что даже для учреждений бюджетного сектора, в условиях господства рыночного хозяйства необходимый профессионально-квалификационный состав сотрудников каждой организации, создается при учете действия на рынке труда и производства определенных законов, определяющих динамику и изменения в уровне спроса и предложения. Поэтому, говоря о мотивации персонала следует понимать ее ация как трудное, многоаспектное явление - нужный элемент системы управления персоналом. Обеспечение реализации критериев мотивации работников и её практическое воплощение дают возможность добиваться целей организации.

Развитие персонала предприятия предполагает возможность управления человеческими (трудовыми) ресурсами. При этом персонал предприятия, рассматривается как достояние производственного предприятия и эффективный ресурс организации, которым, как и другими ресурсами, необходимо эффективно использовать для достижения поставленных целей.

Подразумевая такой подход, работники организации рассматриваются в качестве источника неиспользованных резервов. При этом, наиболее частым случаем управления человеческими ресурсами считается мобилизация сотрудников за счет активности работы менеджмента.

Мобилизация персонала организации предприятия предполагает такие подходы:

- установления отношения персонала к труду, как к главному источнику дохода предприятия;
- создание для каждого сотрудника необходимого простора в организации деятельности, в которой сотрудник может внести непосредственно, свой личный вклад в общем успехе организации;
- проведение активной социальной политики.<sup>1</sup>

При этом, целью управления человеческими ресурсами, является воспитание компетентных и заинтересованных сотрудников организации, умеющих удерживать, совершенствовать свой уровень профессиональной подготовки, в соответствии со всеми функциями управления.

Именно люди, как разумные, мыслящие существа, таким образом, выступают в качестве главного фактора, как производственного процесса, так и всех других аспектов функционирования организации.

Поэтому, человек, будучи фактором необходимых затрат, одновременно является и главным фактором дохода организации, а так же повышения производительности труда и качества принятия решений.

Основной задачей управления персонала является ориентация работников на восприятие целей организации и интереса работников в усовершенствовании производственного процесса.

Капиталовложения, которые в этом случае организация делает в человека, как в свой трудовой ресурс, является экономически

---

<sup>1</sup> Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/ НИИТруда - М.:Стандарт, 2015 – С.67.

целесообразным капиталовложением по поддержанию трудоспособности персонала организации и созданию условий для полного раскрытия возможностей сотрудников. А общий смысл мотивации в управлении персоналом в современных критериях возрастает вследствие формирования таких факторов, как:

- конфигурация содержания труда,
- применения широкой автоматизации,
- информатизации трудовых процессов,
- роста уровня образования и социального ожидания сотрудников.

Целью данной дипломной работы является изучение мотивации в управлении персоналом организации, на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.

Поставленная цель дипломной работы предполагает решение ряда последовательных задач:

- изучить и проанализировать теоретические аспекты мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях;
- исследовать элементы системы управления персоналом;
- раскрыть методы управления персоналом в учреждениях: их роль и значение в эффективном функционировании организации;
- показать особенности развития системы мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях в современных условиях;
- представить анализ системы мотивационного управления персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.

- сформулировать предложения по совершенствованию мотивационного управления персоналом на примере Муниципального

бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.

Предметом исследования в дипломной работе становится – мотивационное управление персоналом.

Объектом исследования в дипломной работе является Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края.

Степень научной разработанности темы исследования предполагает широкий диапазон исследования вопросов повышения квалификации и обучения персонала организации. Вообще, вопросы организации и эффективности управления мотивацией всегда были объектом внимания ученых. Значительный вклад в их решение внесли отечественные и зарубежные ученые: Армстронг М., Т.Ю. Базарова, М. И. Баканов, М. А. Вахрушина, В.Р. Веснин, Л. Т. Гиляровская, Г.Десслер, А.Я. Кибанов, В.М. Маслова, А. Маслоу, М. В. Мельник, В.П. Пашуто и др.

В работе использован потенциал таких методов исследования как анализ и синтез, использованы возможности метода сравнения, прогнозирования. В выпускной квалификационной работе сделана попытка представить обозначенную проблему системно и целостно. При решении этой проблемы использованы аналитические возможности методологии комплексного и системного анализа.

Структура дипломной работы сложилась из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **1. Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях**

## **1.1 Элементы системы управления персоналом**

Система управления организацией изначально выстраивается на обеспечении достижения ею некоторых, определенных и поставленных для нее целей, и это предполагает слаженную работу, сотрудничество менеджмента и рядовых сотрудников организации, которая может быть достигнута только при помощи создания эффективной системы мотивации персонала.

При том, что основная деятельность человека составляет его трудом, который занимает, почти треть от совокупной, взрослой самостоятельной жизни человека. Трудом, как фактором преобразующим некоторые ресурсы и создающим при этом добавленную стоимость, формируются трудовые ресурсы организации, которые, считаются главным её ресурсом. Качество подбора и эффективности использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей производственной деятельности организации. При том, что важнейшим условием развития социально-трудовых показателей деятельности любой организации в условиях рыночных отношений, становится обеспечение полной занятости собственного персонала. Так же обеспечение высокой продуктивности труда сотрудников, в организации.

Предпринимаются усилия по: созданию нормальных условий работы сотрудников, повышению материального стимулирования и уровня оплаты труда сотрудников, достижение надлежащего уровня экономического роста организации с целью роста качества жизни сотрудников. И в осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях. Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами.

Так же их рациональным использованием, вкупе с высоким уровнем производительности труда, обеспечивается рост объемов продукции организации, а так же, повышения эффективности производства в нём. В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех работ, выполняемых организацией.

Все это, имеет результатом рост объема производства продукции, сокращение её себестоимости, и, соответственно – рост прибыли, получаемой организацией, а так же и ряда иных других экономических показателей организации.

Некоторые этапы трудовой жизни человека захватывают ранние и поздние периоды его жизни, во время которых он занят:

- выбором профессии,
- трудовым и профессиональным обучением,
- передачей собственного трудового опыта,
- использование профессиональной помощи получаемых им от других людей и т.п.

Таким образом, труд, как элемент трудовых ресурсов, а, следовательно, и все вопросы, которые с ним имеют важное значение, как непосредственно для каждого из людей, так и для организации, в которой, как мы уже говорили, трудовые ресурсы, считаются главным ресурсом. Качество подбора и эффективность использования трудовых ресурсов в основном определяют результат всей производственной деятельности организации, а потому постоянно находятся в зоне её внимания.

При этом результаты, достигаемые людьми в процессе работы находятся в зависимости не только от знаний, навыков и способностей данных людей. Поскольку эффективная деятельность возможна только лишь при наличии у сотрудников продуманной, которую так же можно было бы назвать - желанием работать.

Позитивной мотивацией активизируется способность человека, по освобождению его потенциала.

Негативная мотивация, напротив, тормозит проявление тех способностей, которые проявляет человек и потому, создает препятствия в достижении целей его деятельности.

Мотивация предполагает включение в себя совокупности факторов, которые определяются:

- внутренним состоянием человека, которое называют его потребностью,
- неким состоянием или статусом, вне человека и могущее быть определенным в качестве стимула или задачи.

При этом поведенческая реакция человека может быть определена, как потребность, доминирующая в данный момент.

Можно говорить о том, что важнейшим элементом любого производственного или социального процесса, является – управление.

При этом, управление организацией. При том, что современный тренд управления организациями имеет опору в современных основах коммуникативных технологий и маркетинга, он предполагает развитие организации в направлении развития и совершенствования инновационных и информационных технологий. Сам процесс управления организацией (менеджмента) в достаточной степени структурирован и выстроен под складывающиеся в организации потребности.

Общий вид основных элементов системы по управлению организацией представлен в дипломной работе на рисунке. (См. Рисунок 1 – Основные элементы системы управления организацией)



Рисунок 1 – Основные элементы системы управления организацией

При этом мы видим, что важным элементом системы управления организацией является система управления персоналом. Цель управления человеческими ресурсами, является воспитание компетентных и заинтересованных сотрудников организации, умеющих удерживать, совершенствовать свой уровень профессиональной подготовки, в соответствии со всеми функциями управления.

Именно люди, как разумные, мыслящие существа, остаются главным фактором, как производственного процесса, так и всех других аспектов функционирования организации. Поэтому, человек, будучи фактором необходимых затрат, одновременно является и главным фактором дохода организации, а так же повышения производительности труда и качества принятия решений. Потому, капиталовложения в человека, как трудового ресурса, является экономически целесообразным капиталовложением по поддержанию трудоспособности персонала организации и созданию условий для полного раскрытия возможностей сотрудников.

Управление кадрами или кадровый менеджмент в России имеет существенное развитие с управлением кадрами развитых странах. И к этому

имеется несколько причин. Поскольку развитые страны прошли одновременно две революции, которые взаимно дополнили друг друга. Эти революции прошли в области организации управления и в области информационных технологии. В России же, управление организациями не приобрело еще по-настоящему рыночного характера, а революция в информационных технологиях, соответственно, тоже отстала и идет однобоко. Данное обстоятельство усугубляется недостатком достоверных данных, а так же отсутствием опыта кадрового менеджмента и принятия решений по «количественному» анализу данных.

Ускорение преобразований нашего кадрового менеджмента требует разумного переноса в России достижения «революции» управления, тесно связанной с информационной технологией. Некоторые успехи в этом направлении в России имеются, так появились и все больше распространяются в различных областях (в том числе в государственной и военном управлении) математические «Mathcad», «Mathematica», «DERIVE» и др. и статистике пакте «Statistica for Windows», «Statgraphics, SPSS» и др.

В современных условиях организации, в том числе бюджетные организации решают свои задачи в управлении на качественно более высоком уровне. Этого требует необходимость оперативно реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию с постановкой управленческого учета и оптимизации по процессам управления.

В числе основных элементов системы управления персоналом организации следует отметить:

- 1) кадровую политику организации, как систему теоретических взглядов, требований, принципов, определивших основы направлений работы с персоналом, равно как и методы данной работы, дающие возможность создания высокопроизводительного сплоченного коллектива;

- 2) кадровое планирование персонала, в качестве подсистемы решения задач по определению потребностей организации в персонале по степени необходимого качества и численности;

3) подбор и отбор персонала, в качестве процесса регулирования кадрового состава;

4) обеспечение адаптации новых сотрудников,

5) обеспечение профессиональной подготовки и развития персонала организации;

6) обеспечение оценки работников в форме традиционных профессиональных аттестаций.

7) управление поведенческими характеристиками персонала организации, включая так же наличие возможностей и инструментов по управлению конфликтами;

8) кадровое делопроизводство и информатизация кадрового процесса в организации.

Одним из средств радикального преобразования в этом случае могут выступить информационные технологии, которые будут способствовать достижению многостороннего эффекта, в том числе:

- по обеспечению доступа в единое информационное и образовательное пространство.

- по привлечению новых, современных методов управления в том числе «Decision Support System», «Total Quality Management», «Business Process Reengineering» и других.

- по использованию информационных технологий как моста между управлением и математикой (статистикой), которой существенно облегчается использованием сложного аппарата.

- по согласованию отечественных методов кадрового менеджмента с общемировыми.

Главная особенность современного кадрового менеджмента в организации, его навигирование в обеспечении рациональности ведения кадровой работы с необходимостью достижения оптимальных конечных результатов и минимальными материальными затратами. Для этого информационная система управления кадрами должна стать гибкой и

эффективной, поскольку только так она сможет приспособиться к разнообразным внешним условиям.

Современный менеджмент имеет в качестве приоритета перестройки управления организацией, выработку основных теоретических и методологических позиций в применении современных информационных технологий именно кадрового менеджмента и это, не чисто механический процесс, по переносу опыта Запада в Россию, но по-настоящему творческий поиск оригинальных решений.

При том, что коллектив фирмы представляет собой совокупность людей, которые объединены одной поставленной задачей, обладающей уникальным потенциалом, для раскрытия которого требуется соответствующая ему мотивация. [31, С. 13].

Мотивации могут определяться по-разному:

- мотивация, с одной стороны, есть процесс побуждения себя и других людей к некоторым действиям, который предполагает возможности по удовлетворению личных потребностей сотрудников при достижении общих целей организации.

- мотивация с другой стороны, есть процесс сознательного выбора человеком некоторого вида поведения, определённого комплексом воздействий внешних стимулов и внутренних мотивов, как факторов мотивации.

Мотивация в процессе производственной деятельности, дает возможность сотрудникам удовлетворить свои основные потребности за счет выполнения возложенных на них менеджментом организации трудовых обязанностей.

Мотивация, есть соотношение поведения человека и причин, которыми обуславливается данное поведение или совокупность некоторых психологических явлений, которые отражают присутствие в человеческой психике определенной готовности. Эта готовность направляет его к достижению поставленной цели.

Целью процесса мотивации можно считать формирование ситуации, помогающей выявлению и развитию максимально возможных количеств уровней потребностей сотрудников, которые совпадают с целями и ценностями выдвигаемыми организацией.

Задачи процесса мотивации сотрудников, могут быть сформулированы следующим образом:

1. обеспечение создания кадрового резерва за счет определения и развития компетенций сотрудников организации;

2. развитие сотрудников в комплексе с развитием карьеры данного специалиста;

3. обеспечение вертикальных и горизонтальных ротации персонала за счет повышения квалификации и изменения статуса необходимых компетенций;

4. обеспечение состояния и системы гибкой и следующей обстоятельствам системы оплаты труда;

5. обеспечение определения и предложения сотрудникам организации компенсационного социального пакета;

6. обеспечение определения номенклатуры и состава нематериальной мотивации персонала;

7. обеспечения управления информационными процессами по управлению персоналом, в том числе службы по работе с кадрами бюджетных учреждений должны в настоящее время пребывать в постоянном поиске новых форм информационной работы:

- информационное обречение управления кадрами, несомненно, будет строиться на разработках отечественных разработчиков исходя из своей специфики, секретности и сложности адаптация западных пакетов к российским условиям,

- наличие разных категорий объектов кадровой работы может предполагать использование технических решения информационного

обеспечения уникальными отечественными «гигантами» индустрии и продуктами массового информационного спроса.

Недооценка части потенциалов и интеллектуальных возможностей людей, которые работают в организации, становится существенным недостатком менеджмента по организации работы российских предприятий. [24, С. 102].

Определяя мотив, как основу процесса мотивации, можно сказать, что им вызывается определенная реакция - деяние человека, в совокупности с его внутренними и наружными движущими силами. [31, С. 14].

Мотивом описывается то, что и как нужно сделать для удовлетворения некоторых потребностей людей. Мотивы должны поддаваться осознанию, а человек может влиять на их, усилив либо приглушив их действие, а иногда и устранив их из числа собственных мотивировочных сил.

Мотивы труда имеют разнородный характер. Они отличаются сообразно предъявляемым им человеком нуждам, которые он хочет удовлетворить за счет своей трудовой деятельности. А так же сообразно тем благам, которые требуются человеку для реализации его потребностей, в соответствии с той стоимостью, которую работник готов уплатить за то, чтобы приобрести разыскиваемые блага. Всеобщее их сходство определяется тем, что удовлетворение потребностей строго коррелировано с количеством и качеством трудовой деятельности.

Возможно, выделить некоторое количество групп мотивации труда, образующие совокупность единственной системы. Данные мотивы включают статусы:

- содержательность труда,
- публичная полезность труда,
- статусные мотивы труда, которые связанные с публичным признанием труда
- получение материальных благ по результатам труда,
- мотивы напряженности труда.

Социальные мотивы включают следующие статусы мотивировочного комплекса человека:

- чувство коллективизма, или потребность существования в коллективе,
- чувство собственного самоутверждения,
- чувство самостоятельности,
- чувство уверенности и прочности - стабильности,
- как антипод стабильности, мотив приобретения новейшего, в том числе познаний, вещей,
- чувство верности,
- чувство состязательности, которое на генном уровне остается неотъемлемым чувством любого человека. [31, С. 15]

При этом литература по вопросам управления персоналом и мотивации сотрудников выдвигает мнения и по другим видам мотивации и стимулирования сотрудников. В том числе, мотивация может быть ориентирована на модифицирование дела, побуждение к поддержанию или повышению определенного уровня производительности труда. Итогом мотивации при этом становится модифицирование среды воплощения трудовой деловитости, или местоположения, занимаемого самим индивидом, итог же стимулирования выразится в закреплении расположения индивида и упрочении его расположения, а так же его снабжения для исполнения трудовых норм, поднятия производительности труда.

Поэтому управление персоналом предполагает разработку методов и процедур по мотивированию и стимулированию служащих к предоставлению качественного обслуживания и осуществления технологические операции по обслуживанию клиентов, как понимания того, что различная деятельность персонала в совокупности с состоянием внешней среды организации может формировать сознание и ожидание потребителя. [22, с. 118].

Таким образом, можно сказать, что в современных условиях системой работы с персоналом организации включены шесть взаимосвязанных подсистем в том числе:

- кадровая политика организации;
- обеспечение подбора персонала организации;
- обеспечение оценки персонала организации;
- обеспечение расстановки персонала организации;
- обеспечение адаптации персонала организации;
- обеспечение обучения персонала организации.

Недооценка части потенциалов и интеллектуальных возможностей людей, которые работают в организации, становится существенным недостатком менеджмента по организации работы организации.

Определяя мотив, как основу процесса мотивации, можно сказать, что им вызывается определенная реакция - деяние человека, в совокупности с его внутренними и наружными движущими силами.

Мотивации могут определяться по-разному: мотивация, с одной стороны, есть процесс побуждения себя и других людей к некоторым действиям, который предполагает возможности по удовлетворению личных потребностей сотрудников при достижении общих целей организации, мотивация с другой стороны, есть процесс сознательного выбора человеком некоторого вида поведения, определённого комплексом воздействий внешних стимулов и внутренних мотивов, как факторов мотивации.

Мотивация в процессе производственной деятельности, дает возможность сотрудникам удовлетворить свои основные потребности за счет выполнения возложенных на них менеджментом организации трудовых обязанностей.

Целью процесса мотивации можно считать формирование ситуации, помогающей выявлению и развитию максимально возможных количеств уровней потребностей сотрудников, которые совпадают с целями и ценностями выдвигаемыми организацией.

## 1.2 Методы мотивации персонала в организациях и учреждениях: их роль и значение в эффективном функционировании организации

Методы управления персоналом представлены в данной дипломной работе на рисунке. (См. Рисунок 2 – Методы управления персоналом организации).



Рисунок 2 – Методы управления персоналом организации

При этом к методам мотивации относятся приемы управленческих воздействий на работников для целей их побуждения к выполнению поставленных целей и задач, а так же реализации и осуществления сотрудниками определенных действий.

Мотивация к труду, а так же связанное с ней состояние организационной культуры есть значимый фактор успеха любой организации, но в особенности тех, которые в значительной степени зависят от эффективности межличностных отношений между работниками и потребителями.

Качество сервиса в значительной степени – субъективно и его оценка проводится с точки зрения критериев качества в тех ощущениях которые испытывает потребитель, однако неудовлетворенность клиента услугой находится в зависимости от непосредственного процесса его обслуживания. Исследования показывают, что главная причина возвращения потребителя в организацию или отказа от работы с ней, является уровень обслуживания. Если в первый раз потребитель может быть завлечён хорошей рекламой, богатым интерьером, то во второй раз он придет, как правило, только благодаря профессионализму работы персонала и качественному обслуживанию, полученному ранее.

Таким образом, высокий уровень мотивации сотрудников организаций к ведению им качественной работы, становится не просто желательным с организационной точки зрения, но жизненно необходимым для организации, поскольку он прямо отражается на эффективности её непосредственной работы. [34, с. 87].

Методы стимулирования сотрудников разнообразны и находятся в зависимости от проработанности системы стимулирования в организации в рамках общей системы её управления и особенностей её производственной деятельности. В качестве методов управления персоналом в зависимости от принятой организацией стратегии можно выделить следующие подгруппы воздействий:

- административные воздействия, которые ориентированы на определенные мотивы человеческого поведения, такие как осознание необходимости работы и дисциплины труда, а так же чувства долга, культуры труда и т.п.,

- экономические воздействия, косвенно действующие и основанные на материальном стимулировании сотрудников, как в коллективе так и индивидуально;

- социально-психологические воздействия, которые базируются на использовании формальных мотивационных факторов, в том числе: интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Важным фактором эффективности организации является удовлетворенность его работников своим трудом. При том, что удовлетворенность потребителей обслуживанием, повышает их желание платить деньги за оказываемые услуги, удовлетворенность работников организации усиливает их желание работать для интересов и на благо своей организации. Оценивая удовлетворенность работников организации может дать важную информацию о том, что является предметом удовлетворенности или недовольства сотрудников, а так же какие направления предполагают совершенствование системы стимулирования персонала. На получение такой информации направляются известные методики оценки удовлетворенности персонала.

Однако данные методики могут дать искаженный результат и, как следствие, привести к принятию ошибочных решений о методах мотивации персонала. Данный результат является следствием отсутствия учета в существующих методиках личного отношения работников к различным мотивировочным факторам.

На самом деле все факторы, которые влияют на удовлетворенность работников, имеют для разных людей разное значение, поскольку каждый человек имеет уникальную внутреннюю мотивацию. К примеру, удовлетворенность работника фактором того, что постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки) может быть достаточно высока и составлять 80-90% дохода, может конфликтовать с желанием работника иметь возможность заработка в зависимости от результатов полученных в результате его труда.

Таким образом, «вклад» данного фактора в общую удовлетворенность необходимо скорректировать, учитывая его важность для конкретного работника. Подобной корректировкой можно учесть влияние на мотивацию

сотрудников каждого фактора и дать более точную оценку удовлетворенности персонала.

Практически это предполагает, что анкеты, которые посвящены оценке удовлетворенности работников, должны выявить не только саму удовлетворенность, но так же определить структуру внутренних мотивации сотрудников.

Вместе с тем, мотивирующие факторы дают возможность существенного роста удовлетворенности этих же работников в случае соблюдения всех необходимых для этого условий.

Совокупность факторов влияющих на удовлетворенность работников организации приводится в таблице. (См. Таблица 1 Группы факторов, которые влияют на удовлетворенность работников организации)

Таблица 1 Группы факторов, которые влияют на удовлетворенность работников организации

| <b>Факторы поддерживающие</b>  | <b>Факторы - мотивирующие</b>   |
|--|---|
| <b>1</b>   | <b>2</b>  |
| Постоянная часть заработной платы, в т.ч. должностной оклад и надбавки, предоставляемые льготы и социальный пакет.<br>Психологический климат в организации и межличностные отношения.<br>Стиль управления в организации, руководителя. | Возможность профессионального и личностного роста в организации.<br>Содержание работы, процесса труда, его разнообразия, интересности, возможность самовыражения.<br>Переменная часть зарплаты, которая зависит от<br>-результатов труда;<br>- возможности «не получать, а зарабатывать». |

|  |   |
|--|---|
| <p>Физические условия труда в организации, а так же оснащенность рабочего места сотрудника.</p> <p>Стабильность и надежность работы и рабочего места сотрудника.</p> <p>Режим труда и отдыха в организации, в т.ч. рабочий график, выходные, отпуск.</p> <p>Самостоятельность и независимость сотрудника в работе и его полномочия.</p> <p>Корпоративные мероприятия, совместные праздники, а так же традиции коллектива, совместные занятия отдыхом и спортом.</p> <p>Полнота и своевременность информирования о ситуации на предприятии, а так же планах руководства, перспективах развития.</p> <p>Возможность участия в обсуждениях и принятии управленческих решений.</p> <p>Престиж организации, её известность, имидж и репутация.</p> <p>Корпоративная культура организации и общепринятые ценности, правила,, а так же нормы поведения в организации.</p> | <p>Признание со стороны руководства и коллег, в т.ч. моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.</p> <p>Личная ответственность по результатам работы.</p> <p>Работа в команде и возможности общения и взаимодействия с коллегами.</p> <p>Занимаемая должность и статус сотрудника в организации.</p> <p>Возможности карьерного роста.</p> <p>Благоприятная атмосфера в коллективе и дух здоровой состязательности</p> |
|--|---|

|   |  |
|---|--|
| Политика руководства, методы и приемы управления, а так же общая практика организации труда на предприятии. |  |
|---|--|

Причины, влияющие на удовлетворенность работников организации могут быть разделены на две группы:

- поддерживающие,
- доказывающие.

Сообразно данному подходу, поддерживающие или удерживающие причины формируют нужные, хотя и не достаточные условия для обеспечения высокой удовлетворенности работников.

Современным подходом в мотивации можно таким образом признать индивидуальный подход в мотивации сотрудников, в совокупности с корпоративным подходом по разработке гибкого, подстраивающегося под потребности людей мотивировочного процесса.

При том, что один сотрудник испытывает доминирование одной потребности, другой сотрудник воспринимает в качестве доминирующей совсем другую потребность. Ведущими могут быть так же совокупности потребностей, которые близки по механизму и внутреннему содержанию. Имеют место так же и мотивировочные противоречия, «нестыковки», которые требуют уточнений при помощи интервью с сотрудниками.

Потребности могут меняться с возрастом, с тем, что потребность удовлетворена и возникла другая. Потребности могут зависеть от семейного воспитания и психо-типа человека, а так же усвоенного им в прежние периоды жизни сценария поведения, даже от уровня достижений, неудач и эмоциональных травм сотрудника, так же полученных им в течении его предыдущей жизни.

Существующие представления о том, что такое управление мотивацией персонала, что легко могут поддаваться упрощению. При том, что персонал,

есть один из ресурсов компании, который, вместе с другими ресурсами, требуется для достижения цели, то и цели системы мотивации персонала аналогичны целям организации по обеспечению максимальной производительности при минимальных затратах.

Отметим, что эти величины, а именно производительность и затраты, могут быть измерены и потому можно говорить, что система мотивации персонала, есть механизм, обеспечивающий справедливое управление бюджетом затрат на персонал, обеспечивающий его соответствие с полученной отдачей от работы сотрудника, которая формализуется оценкой эффективности работы персонала.

При том, что в общем виде, затраты на персонал представляют собой все расходы компании, которые связаны с обеспечением деятельности персонала, а также оплату его труда и реализацию положений социального пакета. Важно учесть для соблюдения верности в управлении бюджетом издержек:

- стоимость персонала организации в контексте базисной критика сообразно его стоимости в виде ресурса,
- результативность работы, то есть важность непосредственного итога работы персонала.

Имеется при этом и еще одно условие, предполагающее, денег должно хватать для расплаты с персоналом, при том, что выполнение этого условия, необходимо, чтобы стоимость персонала не была выше финансового результата от его деятельности.

То требуется положительно решить известное уравнение  $\text{эффективность} = \text{цена/качество}$ , в котором

- цена, есть стоимость услуг персонала
- качество, есть результат работы персонала.

Таким образом, система мотивации персонала должна наглядно продемонстрировать справедливость принципа по распределению общекорпоративных благ, сформулированного, как «от каждого по

способности - каждому по труду». Поэтому, принимая во внимание материально-финансовый подтекст вопроса, выстраивание взаимоотношений компания-сотрудник в контексте критики эффективности персонала, на уровне процесса должна включать:

- точную формулировку целевых итогов работы, которые ожидает менеджмент от персонала,
- соответствие целевого итога конкретным финансовым показателям организации,
- целевой итог, уцененный в валютном выражении, должен задавать предельную целевую цену трудовых ресурсов, которые должны добиваться данного итога.

Если при оценке работы персонала «увлекаться» измерениями степени коллективизма сотрудников, мотивация работы персонала, выстроенная на основе такой оценки, скорее сделает организацию подобием сельского клуба, который комфортен для всех и все в нем живут заботой друг о друге, но его деятельность затратна и совершенно не эффективна.

Кризис, начавшийся в РФ в 2014 году, заставил организации избавляться от «офисного планктона». Компании и персонал, при этом, столкнулись с проблемой того, что в организациях не умеют расстаться «по-хорошему».

И выяснилось, что у каждого свое представление о том, что такое расставаться «по-хорошему». Поэтому система оценки персонала, которая учитывает реальные результаты сотрудника, и его соответствие профессиональным требованиям, предъявляемым к нему организацией, дает возможность повысить качество/результативность операционных процессов и обеспечить устойчивость в их работе.

### **1.3 Особенности развития системы мотивационного управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях в современных условиях**

Исследуя развитие современного дошкольного образования следует обратить внимание к моральной мотивации сотрудников этих учреждений к образовательной деятельности в Дошкольных образовательных учреждениях (ДОУ) во время перехода системы дошкольного образования к новым образовательным стандартам.

Мотивация, при этом становится новым тактическим инструментом, при том что стратегические инструменты пребывают в зависимости от степени определенности, в которой сотрудник должен понимать такие положения как:

1. направление и цель своей деятельности «что он делает на своем месте»,
2. последствия его действия для него и точное восприятие того:
  - какие действия сотрудника предполагают выплату его оклада,
  - какие действия предполагают выплату ему дополнительных средств в виде процентов и бонусов,
  - какие действия сотрудника влекут штрафные санкции.

Моральная мотивация имеет начало там, где заканчивается управленческая технология, имеющая тип определенности. В случае, когда сотруднику не очевидно то, почему собственно, данную работу следует сделать хорошо должно наступить время мотивации. То есть мотивация, в данном случае, есть создание сотруднику вдохновляющего видения и некоторой дополнительной определенности. При этом «видение и определенность» могут иметь два вида:

- мотивация моральная,
- мотивация материальная.

На сегодняшний день в развитии ДОУ имеется ряд проблем, в частности среди них:

- обеспечение совмещения инновационных программ с теми которые уже существуют в ДООУ;

- преодоление раскола педагогического сообщества и обеспечение сосуществование представителей-приверженцев разных педагогических концепций;

- преодоление несоответствия новых типов дошкольных образовательных учреждений, тем ожиданиям, которые предъявляют к ним родители;

- реализация потребностей нового научно-методического обеспечения для проводимых образовательных мероприятий;

- удовлетворение ДООУ в заполнении вакансии новыми педагогическими кадрами;

- обеспечение приспособления новшеств, используемых ДООУ к новым условиям;

- преодоление проблем связанных с изменениями, оптимизацией и заменой действующих методик на новые в совокупности со способностью избавляться вовремя от педагогически нецелесообразного, устаревшего.

Анализируя существующие концепции развития дошкольного образования по отношению их к ведущим направлениям инновационных процессов можно определить утверждение гуманного субъектного отношения, развития творческих возможностей а так же интеллектуальных возможностей детей с индивидуальным творческим развитием личности ребенка.

Поэтому, в числе основных задач в системе управления персоналом ДООУ следует отметить:

- обеспеченность четко налаженных учебно-воспитательных процессов в ДООУ,

- обеспечение внедрения внутреннего инспектирования ДООУ в научно-обоснованных формах,

- обеспечение оперативных и действенных коррекционных педагогических воздействий на обучающихся со специфическими образовательными потребностями,

- обеспечение материальной заинтересованности сотрудников ДООУ в результатах работы.

Учитывая то, что структура управления в ДООУ является традиционной и достаточно консервативной и потому роль персонала в них колоссальна. От этого, эффективная система управления персоналом ДООУ, организованная там играет ключевую роль в возможно развитии учреждения.

### **Краткие выводы по первой главе**

Таким образом, в заключении данной главы исследования следует отметить, что:

1. Система управления организацией выстраивается на обеспечении достижения ею некоторых, определенных и поставленных для нее целей, и это предполагает слаженную работу, сотрудничество менеджмента и рядовых сотрудников организации, которая может быть достигнута только при помощи создания эффективной системы мотивации персонала.

2. Результаты, достигаемые людьми в процессе работы, находятся в зависимости не только от знаний, навыков и способностей данных людей. Поскольку эффективная деятельность возможна только лишь при наличии у сотрудников продуманной мотивации, которую так же можно было бы назвать - желанием работать.

3. Позитивная мотивация активизируется способность человека, по освобождению его потенциала.

4. Негативная мотивация, тормозит проявление тех способностей, которые проявляет человек и потому, создает препятствия в достижении целей его деятельности.

5. Мотивация предполагает включение в себя совокупности факторов, которые определяются внутренним состоянием человека, которое называют

его потребностью, неким состоянием или статусом, вне человека и могущее быть определенным в качестве стимула или задачи,

6.В числе основных элементов системы управления персоналом организации следует отметить:

- кадровую политику организации, как систему теоретических взглядов, требований, принципов, определивших основы направлений работы с персоналом, равно как и методы данной работы, дающие возможность создания высокопроизводительного сплоченного коллектива;
- кадровое планирование персонала, в качестве подсистемы решения задач по определению потребностей организации в персонале по степени необходимого качества и численности;
- подбор и отбор персонала, в качестве процесса регулирования кадрового состава;
- обеспечение адаптации новых сотрудников,
- обеспечение профессиональной подготовки и развития персонала организации;
- обеспечение оценки работников в форме традиционных профессиональных аттестаций.
- управление поведенческими характеристиками персонала организации, включая так же наличие возможностей и инструментов по управлению конфликтами;
- кадровое делопроизводство и информатизация кадрового процесса в организации.

7. Мотивации могут определяться по-разному: мотивация, с одной стороны, есть процесс побуждения себя и других людей к некоторым действиям, который предполагает возможности по удовлетворению личных потребностей сотрудников при достижении общих целей организации, мотивация с другой стороны, есть процесс сознательного выбора человеком

некоторого вида поведения, определённого комплексом воздействий внешних стимулов и внутренних мотивов, как факторов мотивации.

8. Мотивация в процессе производственной деятельности, дает возможность сотрудникам удовлетворить свои основные потребности за счет выполнения возложенных на них менеджментом организации трудовых обязанностей.

9. Цель процесса мотивации можно считать формирование ситуации, помогающей выявлению и развитию максимально возможных количеств уровней потребностей сотрудников, которые совпадают с целями и ценностями выдвигаемыми организацией.

10. Задачи процесса мотивации сотрудников, могут быть сформулированы следующим образом:

- обеспечение создания кадрового резерва за счет определения и развития компетенций сотрудников организации;

- развитие сотрудников в комплексе с развитием карьеры данного специалиста;

- обеспечение вертикальных и горизонтальных ротации персонала за счет повышения квалификации и изменения статуса необходимых компетенций;

- обеспечение состояния и системы гибкой и следующей обстоятельствам системы оплаты труда;

- обеспечение определения и предложения сотрудникам организации компенсационного социального пакета;

- обеспечение определения номенклатуры и состава нематериальной мотивации персонала;

- обеспечения управления информационными процессами по управлению персоналом, в том числе службы по работе с кадрами

11. К методам мотивации относятся приемы управленческих воздействий на работников для целей их побуждения к выполнению поставленных целей и задач, а так же реализации и осуществления

сотрудниками определенных действий. Мотивация к труду, а так же связанное с ней состояние организационной культуры есть значимый фактор успеха любой организации, но в особенности тех, которые в значительной степени зависят от эффективности межличностных отношений между работниками и потребителями.

12. Высокий уровень мотивации сотрудников организаций к ведению им качественной работы, становится не просто желательным с организационной точки зрения, но жизненно необходимым для организации, поскольку он прямо отражается на эффективности её непосредственной работы.

13. Современным подходом в мотивации можно таким образом признать индивидуальный подход в мотивации сотрудников, в совокупности с корпоративным подходом по разработке гибкого, подстраивающегося под потребности людей мотивировочного процесса.

14. Системой управления персонала ДОО характеризуется наличие строгой регламентации по взаимоотношениям руководства и сотрудников в четкой иерархии подчинения.

15. Следует задуматься в случае когда сложившееся в ДОО положение, приводит к недовольству большей части имеющимся в нем порядками, поскольку при этом возникают разногласия сотрудников по системе оплаты труда, социальным гарантиям и т.д.

Поэтому перспектива развития системы управления персоналом ДОО с моей точки зрения должна концентрироваться в таких направлениях как:

- повышение интереса к работе,
- публичное признание профессии дошкольного педагога и сотрудника ДОО,
- реализацией свободного времени сотрудников,
- высокой степенью информированности сотрудников ДОО о возможностях продвижения по карьерной лестнице и новым вакансиям,
- обеспечение обратной связи сотрудников к руководству,

- обеспечения вовлеченности сотрудников в дела ДОУ,
- повышение ответственности сотрудников ДОУ.

При этом вопрос мотивации в деятельности ДОУ является одним из ведущих организационных позиций ДОУ.

## **2. Исследование системы мотивационного управления персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края».**

### **2.1 Краткая характеристика Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края».**

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение (МБОУ) «Рыбинский детский сад «Колобок» было учреждено в муниципальном образовании Рыбинский район Красноярского края. Учреждение МБОУ происходило на основании положения Гражданского кодекса Российской Федерации, а так же Федеральных законов:

- «О некоммерческих организациях» № 7-ФЗ от 12.01.1996 г.
- «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012.

МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» был учрежден для целей оказания муниципальных услуг, для выполнения работ либо исполнения муниципальных функций по обеспечению реализации полномочий, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации для органов местного самоуправления. В области образования путем преобразования из Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения Рыбинский детский сад «Колобок» и стало его правопреемником.

История создания МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» началась с 27 ноября 1966 года когда был открыт Рыбинский детский сад «Колобок» которой работал в формате ясли-сад и имел проектную вместимость на 50 мест. Детский сад работал для оказания услуг по дневному пребыванию детей работников Рыбинской ЛПДС.

У истоков возникновения детского сада стояли, заведующая ясли-садом Казанцева Анна Даниловна, воспитатели Казанцева Л. Е., Власовой Н. А., Борзиной С. Ф., Волковой Г.П., нянями Семеновой Н. Н., Сеницыной И. Д., Терешковой В. И..

Все сотрудники ясли сада старались сделать все, для того, чтобы дети приходили в детский сад и чувствовали так себя как дома. Сотрудники трудились над созданием благоприятного климата в ясли-саду. Продолжала установившуюся традицию и Балакирева С. И., которая проработала заведующей ясли-сада более 33 лет.

Многими выпускниками ясли сада, судьба была связана с образованием и многие далее работали в этом дошкольном учреждении.

К 1977 года в ясли-саду работали 4 группы, которые посещались 120 детьми.

С февраля 1989 года ясли-сад передали Рыбинскому отделу народного образования.

В период перестройки 90-х годов ясли-сад претерпели проблемы, связанные со снижением рождаемости и уровня жизни, поскольку в тот период спрос на услуги дошкольного учреждения резко упал, и две группы пришлось закрыть.

Однако в последние годы наблюдается тенденция к росту уровня жизни населения, что влечет за собой увеличение рождаемости, а услуги дошкольного учреждения снова широко востребованы. К примеру, в ноябре 2009 года после проведения в ясли-саду капитального ремонта, в эксплуатацию была введена третья дополнительная группа, что дало возможность для разгрузки переполненных групп и некоторого сокращения очередности.

Упредительным документом МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» является Устав, который в соответствии со статьей 52 Гражданского кодекса РФ, а так же статьей 25 ФЗ закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» стал основным локальным актом системы по правовому регулированию уровня организации Образования.

Прочие локальные акты, которые принимаются на данном уровне, не могут нести положений, противоречащих данному Уставу.

МБОУ) «Рыбинский детский сад «Колобок» есть некоммерческая организация, в соответствии с Гражданским кодексом РФ и ФЗ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

МБОУ) «Рыбинский детский сад «Колобок»:

- не имеет целей извлечения прибыли как основной задачи своей деятельности,

- не производит распределения полученной прибыли среди участников (учредителей), но направляет полученную прибыль на указанные в Уставе цели.

Организационно-правовая форма МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» - муниципальное учреждение.

По типу муниципального учреждения МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» - учреждение бюджетное.

По типу Образовательной организации МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» есть дошкольная образовательная организация.

Наименованием Образовательной организации избрано:

В полном звучании наименование организации - Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Рыбинский детский сад «Колобок»;

В сокращенном наименовании имеет название МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок».

Адрес МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»: почтовый индекс - 663970, Россия, Красноярский край, Рыбинский район, с. Рыбное, улица Нефтяников, дом 7.

Учредитель МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» - МО (муниципальное образование) Рыбинский район Красноярского края.

Собственник имущества, которое закреплено за МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» на праве оперативного управления, так же, учредитель организации – МО (муниципальное образование) Рыбинский район Красноярского края.

Правами собственника на имущество владеет так же Учредитель МБОУ.

Администрация Рыбинского района Красноярского края, а так же органы администрации Рыбинского района и его структурные подразделения реализуют функции и полномочия Учредителя МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» от имени МО Рыбинского района Красноярского края.

В числе подразделений администрации осуществляющих данные функции и полномочия:

1. Орган - Управление образования в администрации Рыбинского района,
2. Орган - Комитет по управлению муниципальным имуществом Рыбинского района

Реализуют в рамках данного процесса пять полномочий, которые определены Положениями об этих органах.

В сфере принятия решений о создании, реорганизации, изменении типа, ликвидации МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» , согласования решения о создании или ликвидации филиала МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», утверждения Устава МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», изменений, дополнений в Устав, обеспечения содержания зданий и сооружений МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», прилегающих к ним территорий, закрепления за МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» определенных территории МО Рыбинский район Красноярского края и других полномочий, которые установлены действующим законодательством, функции и полномочия Учредителя МБОУ) «Рыбинский детский сад «Колобок» осуществляются администрацией Рыбинского района.

В сфере финансовых полномочий, формирования и утверждения муниципального задания для МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» и иных полномочий Учредителя МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» организации, функции и полномочия Учредителя МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» согласно Уставу Рыбинского района Красноярского

края и Положению о Комитете по управлению муниципальным имуществом и Устава МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», осуществляются Управлением образования Рыбинского района Красноярского края.

МБОУ) «Рыбинский детский сад «Колобок» пребывает в ведении Управления образования Рыбинского района Красноярского края.

Управление образования Рыбинского района Красноярского края в пределах своей компетенции ведет координацию и регулирование работы МБОУ) «Рыбинский детский сад «Колобок».

В области имущественных прав, функции и полномочия Учредителя МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» осуществляются Комитетом по управлению муниципальным имуществом Рыбинского района.

Отношения между Комитетом по управлению муниципальным имуществом и Образовательной организацией определяются договором оперативного управления имуществом.

Местом нахождения Учредителя МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» является адрес: 663960, Россия, Красноярский край, Рыбинский район, город Заозерный, улица Калинина, дом 2.

## **2.2 Система управления персоналом в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края».**

Для целей изучения работы персонала МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края» были использованы такие методы:

1. исследование и анализ документации, в том числе:
  - Устав МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,
  - Трудовые контракты сотрудников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,
  - Должностные инструкции сотрудников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,

- Личные дела сотрудников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,
- Правила внутреннего трудового распорядка МБОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,
- Штатное расписание МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,
- Локальные акты – приказы заведующей МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,
- Коллективный договор МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» и др.);

2. анкетирование сотрудников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»,

3. беседа с сотрудниками МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок».

В процессе изучения документации устанавливалось, что трудовой коллектив МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», села Рыбное, Красноярского края, составлен из граждан, участвующих в его деятельности своим трудом.

Трудовые отношения в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» возникают между работником и работодателем и устанавливаются на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии со статьей 16 Трудового кодекса Российской Федерации.

Работники МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края» располагают правом по участию в управлении образовательной организацией.

Главные формы по ролям работников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» в управлении организацией является:

- учет представлений представительного органа МО Рыбинского района Красноярского края;
- проведение представительным органом Рыбинского района Красноярского края консультаций с работодателем, соответственно вопросов принятия нормативных актов локального типа;

- получение информации от работодателей соответственно вопросов дискуссии с работодателем по работе образовательной организации,
- внесение предложений соответственно по её совершенствованию, которые конкретно затрагивают интересы работников;
- проведение дискуссии со стороны представительного органа Рыбинского района Красноярского края с работниками МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» по планам социально-экономического развития организации;
- определение роли трудового коллектива в разработке и принятии коллективных трудовых соглашений.

Работники МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» имеют преимущества по получению информации от работодателей соответственно по вопросам:

- реорганизаций или ликвидации МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»;
- наступления технологических конфигураций, которые влекут модификацию критериев труда сотрудников;
- уровня профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»;
- другим вопросам, которые предусмотрены Трудовым кодексом Российской Федерации, прочими законодательными актами и учредительными документами МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» организации и корпоративными контрактами.

Представителями работников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» могут вноситься в органы управления образовательной организацией, соответствующие предложения по вопросам управления персоналом.

Основные характеристики персонала МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края» определяются его численностью и структурой. Некоторые данные по нормативной и

фактической численности работников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» в разбивке на категории представлены в таблице. (См. Таблица 2 - Обеспеченность МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края, трудовыми ресурсами на период 2015 учебного года).

Таблица 2 - Обеспеченность МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края, трудовыми ресурсами на период 2015 учебного года

| № п/п | Работники по категориям   | Численность персонала, чел. |                       | Обеспеченность персонала, % |
|-------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
|       |                           | Нормативная численность     | Списочная численность |                             |
| 1     | 2                         | 3                           | 5                     | 6                           |
| 1     | Персонал административный | 2                           | 2                     | 100,0                       |
| 2     | Сотрудники - специалисты  | 3                           | 5                     | 100,0                       |
| 3     | Прочие специалисты        | 3                           | 3                     | 100,0                       |
| 4     | Рабочие                   | 4                           | 4                     | 100,0                       |
| 1     | 2                         | 3                           | 4                     | 5                           |
| Итого |                           | 12                          | 14                    | 100,0                       |

Таблица 2 показывает, что штат организации укомплектован в полном объеме, а следовательно, в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» в достаточной степени эффективно реализуют технику управления персоналом в той части которая говорит об обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

При этом следует рассмотреть качественный состав персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» при помощи построения структуры образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по некоторым базовым признакам:

- возрасту сотрудников,

- уровню образования сотрудников, которые представлены в последовательных таблицах 3 - 6. (См. Таблицы 3 Состав персонала по возрасту образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» ) -6).

Таблицы 3 - Состав персонала по возрасту образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»

| Показатель - наименование               | Число сотрудников | Возрастные характеристики |                 |                  |              |
|---|-------------------|---------------------------|-----------------|------------------|--------------|
|   |                   | От 20 до 30 лет           | От 30 до 40 лет | От 40- до 55 лет | Более 55 лет |
| 1                                       | 2                 | 3                         | 4               | 5                | 6            |
| Административный состав                 | 2                 |                           | 1               | 1                |              |
| Сотрудники-специалисты                  | 4                 | 2                         | 1               | 1                |              |
| Прочие сотрудники                       | 3                 |                           | 1               | 2                |              |
| Рабочие детского сада                   | 4                 |                           | 2               | 2                |              |
| Всего сотрудников                       | 13                | 2                         | 5               | 6                |              |
| Удельный вес к общему числу сотрудников | 100%              | 15,5%                     | 38,6%           | 45,9%            |              |

Анализ представленных данных по образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», позволяет сделать некоторые промежуточные выводы:

руководитель образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» находится в возрастном промежутке от 40 до 55 лет;

- среди педагогов образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» имеются молодые люди в возрастном промежутке до 30 лет, число которых доходит 15,5%;

- почти половина сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» пребывают в возрастном промежутке от 40 до 55 лет, эти люди предпенсионного возраста составляют 45,9% от числа сотрудников. (См. Таблица 4 Структура сотрудников образовательной

организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по образовательному уровню)

Таблица 4 - Структура сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по образовательному уровню

| Сотрудники с высшим образованием | Сотрудники со средним специальным образованием | Сотрудники со средним, общим образованием |
|----------------------------------|--|---|
| 1                                | 2  | 3   |
| 5                                | 3  | 5   |

Приведённые данные показывают, что все специалисты с высшим образованием образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» составляют:

- административный состав,
- специалисты - музыкальный руководитель, воспитатели.

Квалификационной структурой педагогического персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» предполагается, что часть работы с сотрудниками учреждения составляется повышением квалификационной категории, то есть роста уровня овладения профессией и необходимого соответствия требованиям должностей и рабочего места.

Данное положение относится в основной степени к педагогическому персоналу и будет рассмотрено в таблице. (См. Таблица 5 Состав педагогических сотрудников-педагогов образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по квалификационному уровню).

Таблица 5 Состав педагогических сотрудников-педагогов образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по квалификационному уровню

| Уровень квалификации сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» | Численность сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» на конец года, чел. |          |
|---|--|----------|
|   | 2014 год   | 2015 год |
| 1   | 2  | 3        |
| Сотрудники высшей категории   | -  | -        |
| Сотрудники первой категории   | 1  | 1        |
| Сотрудники второй категории   | 2  | 2        |
| Сотрудники без категории  | -  | 2        |
| Итого   | 3  | 5        |

Проведенным анализом устанавливаются такие выводы по предмету исследования:

в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» не имеется сотрудников высшей квалификационной категории.

- не наблюдается высокой динамики повышения квалификации кадров, хотя имеются все предпосылки для этого, поскольку есть педагоги, работающие в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» первый год. (См. Таблица 6 Структура персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по производственному стажу)

Таблица 6 Структура персонала образовательной организации  
«Рыбинский детский сад «Колобок» по производственному стажу

| Стаж до 5 лет | Стаж от 5 до 10 лет | Стаж более 10 лет |
|---------------|---------------------|-------------------|
| 1             | 2                   | 3                 |
| 4             | 3                   | 7                 |

Из анализа видно, что половина сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» имеет стаж работы свыше 10 лет, но всего 5 сотрудников - стаж работы до 5 лет. При этом большинство составляют штата составляют сотрудники имеющие стаж работы свыше 10 лет.

Изменения качественного состава персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» идут в результате перемещения работников.

Характеристика движения рабочей силы образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» включает так же расчёт динамики таких показателей, какими являются:

- коэффициент оборота по приему персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»;
- коэффициент оборота персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по выбытию;
- коэффициент персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» по текучести кадров;
- коэффициент постоянства состава персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок».

Исходными данными по характеристике движения работников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» представлены в таблице. (См. Таблица 7 Движение рабочей силы по

квалификационному уровню образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»)

Таблица 7 Движение рабочей силы по квалификационному уровню образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»

| Показатель состава                                 | 2014 год | 2015 год | Изменения состава |
|--|----------|----------|-------------------|
| 1  | 2        | 3        | 4                 |
| Численность персонала к началу года                | 9        | 13       | -4                |
| Принятых на должности                              | -        | 4        | 4                 |
| Выбытие, в том числе:                              | -        | -        | -                 |
| собственное желание                                |          |          |                   |
| По сокращению штатов                               | -        | -        | -                 |
| Численность персонала, установленная по концу года | 9        | 14       | 5                 |
| Среднесписочная численность состава                | 9        | 13       | 0                 |

Анализ движения персонала показывает, что:

1. Коэффициент оборота приема персонала может быть рассчитан по формуле (1):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

2. Коэффициент оборотов по приему персонала на должности составил:

$$K_{\text{пр}} = \frac{0}{9} = 0 \quad \text{– по прошлому периоду;}$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{4}{13} = 0,307 \quad \text{– по отчетному периоду.}$$

Расчет, коэффициента оборота по приему персонала на должности за отчетный период показывает рост и составляет 0,307.

Коэффициент оборота по выбытию персонала можно рассчитать по формуле 2:

$$K_B = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

При этом Коэффициент оборота по выбытию образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» составил:

$$K_B = \frac{0}{9} = 0 \quad \text{- за прошлый период;}$$

$$K_B = \frac{0}{13} = 0 \quad \text{- за отчетный период.}$$

В общем, как показывает расчет, коэффициент оборота по выбытию в отчетном период не изменялся и равнялся 0.

Коэффициент текучести кадров образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» может быть рассчитан по формуле 3:

$$K_{TK} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собств. желанию и за нарушен. дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент текучести кадров образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» составляет:

$$K_{TK} = \frac{0}{9} = 0 \quad \text{- за прошедший период;}$$

$$K_{TK} = \frac{0}{13} = 0 \quad \text{- за отчетный период.}$$

Расчет показал, что коэффициент текучести кадров образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» не менялся и за отчетный период по сравнению с прошлым годом равен 0.

Коэффициент постоянства состава персонала в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» может быть рассчитан по формуле у:

$$K_{пс} = \frac{\text{количество работников, проработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность персонала предприятия}} \quad (4)$$

Коэффициент постоянства образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» составил:

$$K_{пс} = \frac{9}{9} = 1 \quad \text{- за прошлый период;}$$

$$K_{пс} = \frac{13}{13} = 1 \quad \text{- за отчетный период.}$$

Таким образом, расчёт показал, что коэффициент постоянства не менялся и в отчетном периоде составил 1.

Результаты проведенных расчетов обобщены в таблице. (См. Таблицу 8 - Анализ движения персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»)

Таблица 8 - Анализ движения персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»

| Расчётный показатель                      | 2014 год | 2015 год | Изменение по показателю |
|---|----------|----------|-------------------------|
| 1   | 2        | 3        | 4                       |
| Коэффициент по обороту приема работников  | 0        | 0,307    | 0,307                   |
| 1   | 2        | 3        | 4                       |
| Коэффициент по обороту выбытия работников | 0        | 0        | 0                       |
| Коэффициент по текучести кадров           | 0        | 0        | 0                       |

| 1                                 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Коэффициент по постоянству кадров | 1 | 1 | 0 |

Таким образом, анализ показал, что:

по коэффициенту оборота приема сотрудников увеличился и составил в 2015 году - 0,307;

- по коэффициенту выбытия сотрудников и по текучести кадров изменений не произошло в 2015 году и составило 0;

- по коэффициенту постоянства кадров изменений в 2015 году не происходило и составило 1.

Теперь следует провести анализ и оценить систему управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок».

Организационная структура образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» представлена в дипломной работе на рисунке. (См. Рисунок 3 – Структура управления образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»)

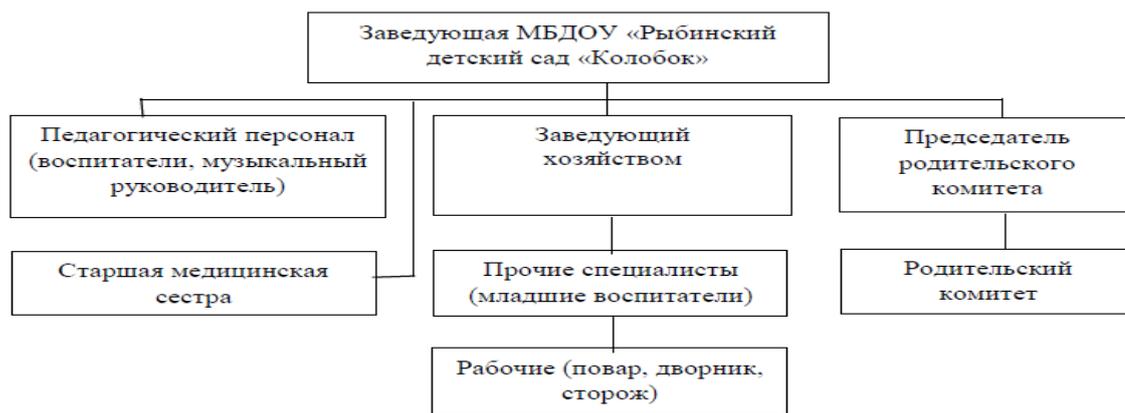


Рисунок 3 – Структура управления образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»

Структура учреждения возглавляется заведующей, прошедшей соответствующую аттестацию. Заведующая учреждением ведет свою работу на основании принципа единоначалия и обеспечивает процессы по выполнению задач, возложенных на образовательную организацию «Рыбинский детский сад «Колобок», а так же несет персональную ответственность за деятельность организации.

Заведующая работает на основании трудового договора, заключенного с ней, а так же действующего Устава образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», законодательства Российской Федерации и других обязательных нормативно-правовых актов.

Заведующая ведет текущее руководство деятельностью образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» и подотчетна Учредителям и начальнику отдела образования в администрации Красноармейского района Красноярского края.

Заведующий хозяйством образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» (завхоз) осуществляет регулирование материально-хозяйственной деятельности образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», ведет координацию и контроль деятельности персонала, который находится в его подчинении.

В своей работе завхоз образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» руководствуется нормативно-правовыми документами образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» и законодательством Российской Федерации.

Формы самоуправления в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» представлены:

- Советом педагогов,
- Методическим советом,
- Родительским комитетом,
- Общим собранием трудового коллектива.

Председатель Совета педагогов образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» - заведующая организацией, которая своим приказом осуществляет назначение секретаря Совета на учебный год.

В образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» работает Совет педагогов, для целей рассмотрения вопросов имеющих сложный педагогический и методический характер, а так же вопросов по организации образовательного процесса, по вопросам изучения и распространения передового педагогического опыта.

Члены Совета педагогов образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» - все педагоги организации и председатель родительского комитета образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок».

Родительским комитетом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» перед администрацией учреждения, представлены интересы родителей воспитанников, а так же других физических и юридических лиц.

Родительский комитет образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» избирается на срок в один год. Состав родительского комитета представлен родителями учащихся в числе 1 человека от дестадовской группы.

Выборы в родительский комитет образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» ведутся открытым голосованием на родительских собраниях групп.

Родительский комитет образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» выбирает из своего числа председателя, которому делегируется руководство работой родительского комитета.

Заседания родительского комитета образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» созываются по мере необходимости и в полном соответствии с планами работ, но не реже, чем один раз в квартал.

На заседаниях родительского комитета производится веление протоколов, которые должны подписываться председателем и секретарем родительского комитета образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок».

Решения родительского комитета, которые приняты по пределам его полномочий, должны быть доведены до сведения всех лиц, заинтересованных в них.

Трудовой коллектив образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» составляется всеми работниками. Полномочия трудового коллектива образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» осуществляются через общее собрание членов трудового коллектива.

Собрание правомочно в случае если на нем присутствуют более половины сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок». Решение на общем собрании образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» могут быть приняты открытым голосованием. Решение общего собрания принято в случае, когда за него проголосовали не менее половины из числа присутствующих и является обязательным к исполнению всеми членами трудового коллектива образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок».

Общее собрание трудового коллектива образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» может быть собрано по мере необходимости, но не реже 1 раза чем один раз в полугодие.

Поскольку работа с детьми требует от воспитателей существенного напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» особенно важными считаются такие качества, как: доброжелательность, тактичность и уважение к требовательности педагогов среди всех участников воспитания. Руководителем, проявляющим уважительное отношение к личности каждого из педагогов и учитывающий его индивидуальные склонности, интересы и возможности, при сочетании с разумной требовательностью, может добиться наиболее высоких результатов в работе, по сравнению с тем, который строго придерживается авторитарного метода управления персоналом.

Одним из лучших способов для повышения интереса к работе и создания слаженной команды является уважение к людям, а так же делегирование ответственности и полномочий на их уровень.

Руководитель образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» должен четко ощущать владение ситуацией и оставаться проводником всего нового.

Имеющаяся организационно-управленческая структура образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» является линейно – функциональной и сильно централизована.

При такой структуре управления образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», каждым подразделением выполняются строго определенные функции, которые имеются в общей цепочке организационных процессов.

По сути такая система представляет собой конвейер, в котором подразделение точно знает свою роль.

Данная система имеет ряд преимуществ:

- очерченность внутренних организационных связей;

- простота системы управления и контроля за ней;
- относительная экономия накладных расходов в условиях полной загрузки производственной мощности.

Структура управления образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», существовавшая долгие годы, наиболее типична в отношении многих дошкольных учреждений России и вполне соответствует задачам, которые стоят перед образовательной организацией «Рыбинский детский сад «Колобок» в условиях централизации и может вполне адекватно функционировать.

Теперь можно проанализировать экономическую эффективность системы управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» и представить результаты анализа в таблице. (См. Таблицу 9 – Оценка экономических результатов системы управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»)

Таблица 9 – Оценка экономических результатов системы управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок»

| Исследуемые экономические результаты | 2014 год    | 2015 год    | Замеченные отклонени\ |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| 1                                    | 2           | 3           | 4                     |
| По обеспеченности кадрами, в %       | 100         | 100         | Не отмечено           |
| По повышению квалификации            | Не отмечено | Не отмечено | Не отмечено           |

Анализ показал, что результаты 2014–2015 гг. в связи с открытием второй группы увеличили штат образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок».

В образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» не имеется сотрудников имеющих высшую квалификационную категорию.

Высокого динамизма в повышении квалификации кадров так же не наблюдается, хотя имеются все предпосылки для этого.

Представим на рисунке психологические основы мотивации персонала детского сада. (См. Рисунок 4 - Психологические основы мотивации персонала детского сада)

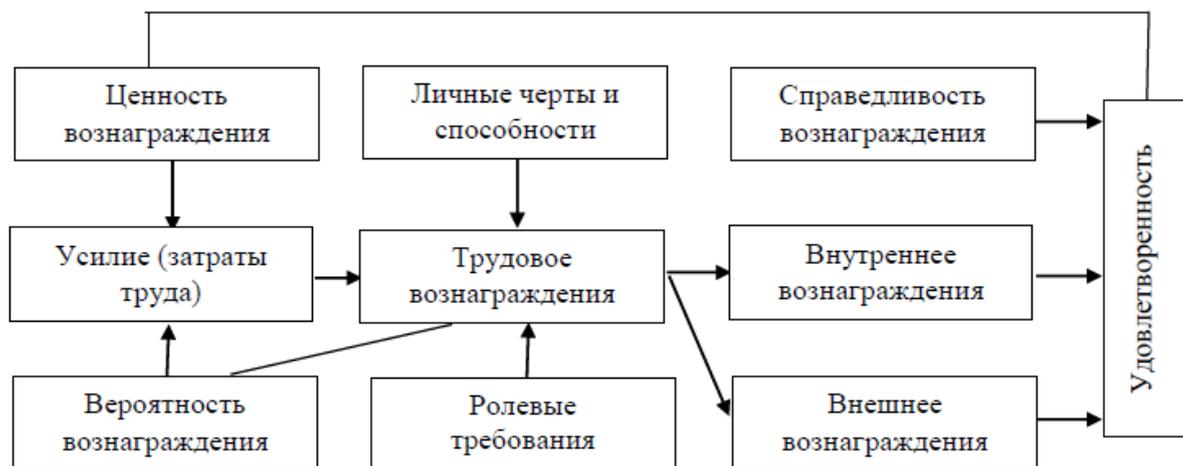


Рисунок 4 - Психологические основы мотивации персонала детского сада)

Важно отметить так же, что молодёжь идет работать в детский сад и образовательную сферу неохотно, поэтому, старение кадров и может привести в скором времени к дефициту кадров в дошкольных учреждениях. Поэтому развитие кадров образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» становится важнейшим условием по его успешному функционированию.

Данное положение особенно справедливо в условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно ускоряет процессы устаревания имеющихся профессиональных навыков и знаний. К улучшению ситуации может привести внедрение новых форм работы в отношении системы повышения квалификации персонала.

При этом создание в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» попечительских и управляющих советов, а также привлечение общественных организаций, профсоюзов и т.д. к управлению образованием, считаются эффективными способами для того чтобы сделать образовательную систему России более прозрачной и восприимчивой к требованиям современного общества.

Бюджетные средства выделенные на реализацию программ развития, могут быть направлены непосредственно образовательным учреждениям и это будет способствовать развитию их финансовой самостоятельности. А принципы установления поощрений для лучших педагогов и лучших образовательных учреждениях могут задать основы введения в систему стимулирования труда новых доплат, которые ориентированы на стимулирование качества, а так же результативности всех элементов педагогической работы.

При помощи участия в конкурсах по образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» может на полученные денежные средства укрепить своё материально-техническое оснащение и дополнительно стимулировать работников учреждения.

Для того чтобы полноценно проанализировать и оценить фактическое состояние системы управления персоналом в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» было осуществлено исследование морально-психологического климата в организации и системы мотивации его сотрудников.

Опрос проводился среди сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» и охватывал полностью весь его коллектив.

Наиболее часто сотрудники образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» затрагивали факторы в системе управления персоналом в том числе:

70% опрошенных по вопросам системы оплаты и мотивации труда в учреждении;

18% по социальным гарантиям и благам;

10% по развитию карьеры и обучению;

2% по остальным аспектам.

Анализом материального стимулирования выявлено то, что оплата труда сотрудников образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» находится в зависимости от:

1. оклада сотрудника,
2. системы повышающих коэффициентов, в том числе,
  - стажа работы,
  - квалификационной категории,
  - доплаты, выдаваемой всем сотрудникам образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» на год.

Анализ показал что:

- 45% из числа сотрудников учреждения не удовлетворяются своей работой, при том, что 55% опрошенных хотят продолжить работу в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок».

Эта тенденция основывается на том, что 80% работников организации не удовлетворены получаемой заработной платой, но при наличии некоторых стимулов, таких как:

- годовое премирование за исполнение определённых заданий,
- рост мотивации.

Многие сотрудники образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» предпочли бы и далее работать в ней.

Так же в исследовании была проведена работа по оценке которую выставил персонал в удовлетворённости системой мотивации.

При том, что престиж работы в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» невысок и нет сильной организационной культуры, то сотрудники образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» практически не ведут планирования карьеры, хотя и имеют возможности для повышения квалификации, но пользуются данными возможностями немногие.

Система заработной платы образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» сотрудниками отмечается как:

- заработная плата распределена пропорционально по всем сотрудникам учреждения но не дифференцированно в нем по определённым заслугам каждого работника.

Дальнейшим опросом установлено, что многие сотрудники 55% желают продолжать работать в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», при том, что 33% сотрудников желают внести изменения в имеющиеся условия труда.

В основном неудовлетворённость высказывают педагоги, работающие первый год и имеющие заработную плату на уровне прожиточного минимума. Однако немало сотрудников-специалистов указывали на то, что они довольны своей работой в целом и не станут её менять, особенно если несколько увеличится уровень оплаты труда и степень мотивация работников будет более эффективной.

## **Краткие выводы по второй главе**

Итак, во второй главе мы пришли к выводам, что

1. В целом, исходя из проведенного анализа, можно сказать, что образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» выстроен сплоченный коллектив,

2. Средний возраст персонала составляет 40 лет,

3. Имеющийся стаж работы от 10 лет и выше.

4 Учреждением проявляется стремление к унификации, стандартизации и выработке единого подхода по ко всем видам своей деятельности в сфере управления персоналом.

5. Повышение квалификации педагогов может содействовать участие в профессиональных конкурсах и даст образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» возможности для привлечения дополнительных средств, то есть участие в конкурсах принесет организации дополнительный доход.

6. Повышение педагогического уровня сотрудников так же способствует реализации платных услуг образования.

7. Проведённые исследования показывают, что система мотивации образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» сейчас малоэффективна и просто не сформирована. Это требует доработки такого документа, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников, которое регулирует систему мотивации в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок». Данный документ полезен в качестве руководства по работе с персоналом и самим работникам, которые чётко будут знать, за что им может быть получена доплата.

8. В настоящее время работа системы управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» характеризуется следующими показателями:

- нет обеспеченности полноценной отдачей сотрудников и слаженной работы коллектива, при помощи мотивации сотрудников, а так же материально-психологического климата;

- не достаточно эффективна система повышения квалификации персонала организации;

- основа системы заработной платы - коэффициенты системе оплаты труда, которые не всегда учитывают индивидуальные заслуги сотрудников организации;

- не практикуется участие сотрудников в конкурсах на республиканском уровне;

- образовательная организация «Рыбинский детский сад «Колобок» не оказывает платных услуг, хотя имеет для этого все необходимые ресурсы и условия;

- не определены до конца основные направления по совершенствованию и развитию системы мотивации персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» .

9. Анализом установлено, что система управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» недостаточно эффективна, а общая численность персонала данной организации в 2015 году составляло 14 сотрудников.

10. В числе персонала наибольшим удельным весом обладают специалисты, доля которых доходит до 36%, прочие специалисты составляют до 21% от числа сотрудников, удельный вес рабочих специальностей доходит до 29%. Руководящий состав составляет 14%.

- коэффициент оборота приема работников вырос и составил в 2015 году 0,307,

- коэффициент выбытия персонала и текучести кадров не менялся и составил в 2015 году 0;

– коэффициент постоянства кадров в 2015 г. не менялся и составил 1.

- коэффициент текучести кадров в отчётном периоде так же составил 0.

- по удовлетворённость работой в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» зафиксирован низкий показатель и многие хотели бы изменить место работы, что связано недовольством работниками заработной платой.

11 Анализом кадрового состава выявлены резервы, для профессионального роста педагогов и материального и нематериального стимулирования их.

12. начало оказания платных образовательных услуг образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», а так же участие сотрудников в конкурсах может способствовать привлечению в бюджет организации дополнительных средств, которые могут направляться на материально-техническое усиление базы организации и обеспечение стимулирования персонала.

Таким образом, управление педагогическим коллективом сможет стать мотивирующим и вдохновляющим, а так же побуждающим коллектив к творчеству и вызвать у сотрудников неподдельный интерес по отношению к общему делу.

Так же проведённые исследования показали, что морально – психологический климат организации не стабилизирован и малоэффективен, а так же не до конца сформирован. Поэтому назрела необходимость в совершенствовании системы по управлению персоналом.

Для целей купирования выявленных недостатков, важно осуществления мероприятий для повышения эффективности системы управления персоналом, которые будут рассмотрен в третьей главе.

### 3. Предложения по совершенствованию мотивационного управления персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»

Общие направления совершенствования трудовой мотивации в дошкольном учреждении «Рыбинский детский сад «Колобок» представлены на рисунке. (См. Рисунок – Направления совершенствования трудовой мотивации в дошкольном учреждении «Рыбинский детский сад «Колобок»).

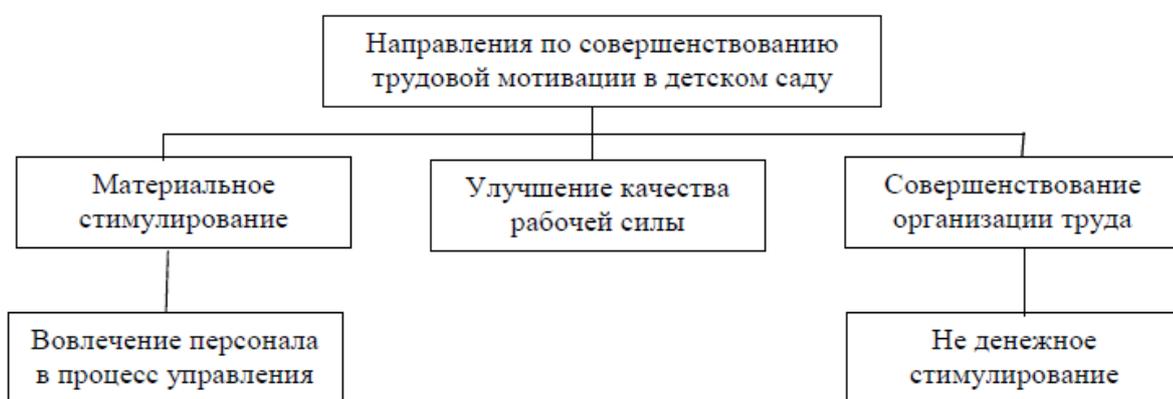


Рисунок – Направления совершенствования трудовой мотивации в дошкольном учреждении «Рыбинский детский сад «Колобок»

Анализом имеющейся системы повышения профессиональной квалификации сотрудников образовательного дошкольного учреждения детский сад «Колобок», было определено то, что он имеет некоторые недостатки и потому уровень квалификации сотрудников организации в настоящее время остается низким. Данное обстоятельство связано с тем, что была открыта вторая группа, с педагогами, работающими первый год в образовательном дошкольном учреждении «Рыбинский детский сад «Колобок».

Сейчас дошкольные образовательные учреждения стали объектами товарно-денежных отношений, которые обладают экономической

самостоятельностью и полностью отвечают за результаты собственной деятельности, и потому должны иметь сформированную система подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, которой обеспечивается высокая эффективность работы его работы, а так же конкурентная способность и устойчивость в положении на рынке.

Сегодня в дошкольном учреждении «Рыбинский детский сад «Колобок» трудятся 5 педагогов, в числе которых:

- заведующий-воспитатель (20%) владеет первой квалификационной категорией,
- 1 педагог (20%) имеющий вторую квалификационную категорию,
- 1 музыкальный работник (20%) имеющий вторую квалификационную категорию,
- 2 воспитателя (40%) не имеют категории. Данные представлены в таблице 10.

В настоящее время в дошкольном учреждении «Рыбинский детский сад «Колобок» имеется проблема по формированию педагогов, обладающих качествами: компетентность, креативность, готовность использования и создания инноваций, умения проводить опытно-экспериментальную работу.

Всё возрастающая потребность в работе квалификационных кадров обусловили совершенствование системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, получения дополнительных профессий.

Цели повышения эффективности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в дошкольном учреждении «Рыбинский детский сад «Колобок» предлагает осуществление последовательности мероприятий, в том числе:

- выполнение Портфолио специалиста;
- создание и регулярное ведение журнала «Наблюдения за выполнением государственных требований к воспитателям детского сада»;

- проведения обучения для использования средств информационно – коммуникативных технологий (ИКТ) для нужд профессиональной деятельности.

Данные мероприятия дают возможность дошкольному учреждению «Рыбинский детский сад «Колобок» на более высокий профессиональный уровень. Совершенствование по всем сторонам деятельности дошкольного образовательного учреждения возможно при наличии условия ясного понимания руководителем номенклатуры основных направлений профессионального роста всех подчинённых ему специалистов, при том, что в системе образования идет изменение представлений о профессионализме.

Вообще, подготовка, переподготовка кадров, а так же повышение квалификации персонала, представляет собой важное звено в сбалансированном спросе и предложении рабочей силы. В действительности, изменив профессиональную направленность подготовки кадров, а так же уровень квалификации персонала, предпринимая первичную подготовку специалистов для конкретных рабочих мест, организация может обеспечивать наиболее полное соответствие структуры персонала, структуре штатного расписания организации, с учетом общего спектра требований, которые предъявляются организацией к качеству своего персонала. Ранее в Российской Федерации, предприятия и организации ежегодно получали задания по подготовке и переподготовке кадров, а так же нормативы по численности работников, которые занимаются обучением персонала, а так же нормативы по созданию учебно-производственной базы и заданиями по ее расширению и т.п. Сейчас же все виды обучения в организации производятся самостоятельно, вне зависимости от каких-либо других органов управления, и это имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в организации в условиях рыночных отношений, с одной стороны, требует быстрого реагирования на изменения, которые получают потребности производства в рабочей силе, а с другой – дает возможность предоставления

работникам возможностей для обучения в соответствии с проявленными ими интересами.

Из этого вытекает, в частности требование к гибкости (подвижности) всей системы переподготовки и повышения квалификации кадров, а так же её способности, в ускоренном режиме изменять содержание, методы, организационные формы работы, в соответствии с теми потребностями, которые диктуются производством и ситуацией на трудовом рынке. Обучение персонала может организовываться:

- непосредственно в организации, собственными силами, как внутрипроизводственное обучение.

- вне организации, как внешнее обучение.

Во внешнем обучении роль организации может быть сведена к определению требований по количеству и к направленности обучения, которые будут закреплены в сопутствующих договорах (заявках) на проведение обучения, подготовки и переподготовки.

Само обучение может быть осуществлено:

- в специальном обучающем центре,

- в системе государственного и не государственного высшего и среднего специального образования.

Также, организация, посредством различных видов стимулирования, оказывает влияние на самообразование (самоподготовку) своего персонала по развитию им профессионального мастерства.

С токи зрения производственно-технического назначения в обучении персонала можно выделить:

- подготовку новых специалистов для организации;

- переподготовку и обучение сотрудников вторыми или смежными профессиями;

- повышение квалификации сотрудников организации.9

В отношении специалистов и руководителей обучающей функцией организацией предполагается, прежде всего, в области организации повышения ими уровня квалификации.

Обучение персонала, непосредственно на рабочем месте имеет оперативный характер и всегда в большой степени конкретно, поскольку оно ориентировано на освоение определенного процесса труда, а так же, на выполнение конкретных действий и не требует больших расходов, связанных с обучением и сокращает период, в течение которого идет адаптации сотрудника.

В процессе обучения применяются следующие методы обучения:

- работа на протяжении некоторого времени в качестве ассистента сотрудника-специалиста,
- постепенное усложнение заданий обучения,
- осуществление ротации (смены) рабочих мест,
- осуществление делегирования части функций и ответственности.

Обучение на рабочем месте, предполагается, прежде всего, в отношении рабочих и низших должностей служащих организации.

Обучение, осуществляемое вне рабочих мест, считается более эффективным и имеет значительную теоретическую направленность, которая несет специалисту разностороннюю подготовку, хотя и требует на реализацию значительных затрат. Кроме всего, сотрудник при этом, отрывается от своей непосредственной работы.

Поэтому, используемые при этом методы, соответствуют, как правило, теоретическим направлениям в обучении, в том числе:

- лекции и практические занятия, проводимые в аудиториях и лабораториях,
- деловые игры и разбор непосредственных ситуаций возникших на производстве,
- использование обучающих программ, в том числе и на базе Персональных ЭВМ,

- организация обмена опытом и др.

Обучение вне рабочих мест имеет место по всем категориям работников, хотя в большей мере используется при обучении руководителей, специалистов и служащих среднего звена управления и производства.

Цель деятельности организации в сфере обучения состоит в необходимости обеспечения:

- необходимого уровня подготовки сотрудников, который соответствует требованиям рабочих мест (должностей);

- необходимых условий для обеспечения мобильности сотрудников, как предпосылок по лучшему использованию и обеспечению занятости в организации;

- возможностей по продвижению сотрудников, в качестве условия по формированию мотивации и удовлетворенности трудовым процессом.

Поскольку системой управления персоналом в организации ставится набор следующих задач по подготовке, переподготовке кадров, а так же по повышению их квалификации:

1) обеспечение выработки стратегии в формировании у организации квалифицированных кадров;

2) определение потребностей по обучению кадров в отдельных его видах;

3) определение правильного выбора форм и методов по подготовке, переподготовке и повышению квалификации;

4) обеспечение выбора программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения, в качестве важного условия необходимого уровня качества обучения;

5) определение источников средств для обеспечения финансирования всех видов обучения в должном количестве и с требуемым качеством.

Системность и комплексность в работе по повышению квалификации должна быть обеспечена структурой организации, которая отражается в соответствующем функциональном плане работы образовательного

дошкольного учреждения детский сад «Колобок» по разделу «Методическая работа».

Данным разделом традиционно включаются некоторые формы работы с педагогами, среди которых:

- собеседования по программе;
- проведения семинаров-практикумов;
- проведение разных видов консультаций для активизации педагогов в процессе проведения консультации;
- проведение изучения специальной литературы имеющей аннотации содержания и рекомендации по их использованию;
- проведение анкетирования;
- проведение опросов;
- проведение деловых игр;
- проведение открытых просмотров;
- реализация смотров-конкурсов внутри образовательного дошкольного учреждения детский сад «Колобок»;
- проведение педагогических советов.

Для того чтобы усовершенствовать методологию работы по повышению профессиональной квалификации педагогов можно предложить введение порядка по сбору материалов и информации «снизу», то есть со стороны самих работников. Данные материалы педагоги образовательного дошкольного учреждения детский сад «Колобок» могут накапливать в своих «Педагогических портфелях» или «Портфолио».

«Портфолио» педагога образовательного дошкольного учреждения детский сад «Колобок» должно включить разделы:

1. Визитная карточка – установочные данные о педагоге,
2. Нормативно-правовые основы работы педагога в дошкольном учреждении в виде перечня документов,
3. Данные о повышении уровня квалификации сотрудников,

4. Самодиагностика сотрудника для изучения затруднений и интересов в его профессиональной педагогической деятельности;

5. Данные по самообразованию педагога, в том числе, темы, этапы работ;

6. Посещение и проведение мероприятий специалистом – работником образовательного дошкольного учреждения детский сад «Колобок»;

7. Глоссарий портфолио, в том числе словарные статьи, определения терминов педагогического, психологического и медицинского характера.

8. Методическая копилка сотрудника образовательного дошкольного учреждения детский сад «Колобок», в том числе статьи, конспекты лекции, методики, а так же описание педагогических технологий, сделанные рефераты, заинтересовавшие педагога цитаты и др.

9. Материалы связанные с обобщением передового педагогического опыта по созданию учебно-методических, учебных пособий, выступлений с докладами, созданию фотоальбомов и видеофильмов и т.д.

10. Рейтинг педагога (отзывы администрации дошкольного учреждения, родителей, воспитанников; результаты анкетирования участников образовательного процесса, грамоты, дипломы).

«Портфолио» необходимо формировать с каждым педагогом. Содержание разделов варьируются в зависимости от возраста и уровня квалификации педагога, специфики группы, в которой он работает. Наличие такого информационного банка не только способствует росту интеллектуального потенциала, но и стимулирует педагога к осуществлению инновационной деятельности, способствует повышению квалификации педагога. Данный накопленный материал будет использоваться воспитателем как форма квалификационного испытания при аттестации (получения первой или второй квалификационной категории).

В отслеживании профессионального роста педагога предлагается использование Журнала «Наблюдений за соблюдением государственных требований». Журнал разрабатывается специально для воспитателей.

Состоит такой журнал из двух частей:

- в первой фиксируются результаты наблюдений в группе, где представлены разделы соответствующих программ;

- во второй даны вопросы для беседы с воспитателем.

Они задаются педагогу для определения оценки после проведения посещения группы. Наблюдатель, в данном случае заместитель заведующей внимательно следит за воспитателем во время его общения с детьми. Оценки основываются на качестве взаимодействия между педагогом и его воспитанниками. Данная форма контроля педагогического процесса в группе удобна в организационных моментах, а именно:

- готовые схемы экономят время проверяющего;

- в конце учебного года можно вывести уровень выполнения воспитателем программных требований;

- дает возможность привлечения к контролю специалистов детского сада.

Результаты мониторинга педагогического процесса используются в дальнейшем при аттестации педагогических работников.

Одним из приоритетов деятельности современного общества является информатизация образования, использование инструментов ИКТ и информационных источников. И хоть этот процесс идет небыстро, педагоги МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» не должны отставать от него и учиться использовать возможности компьютеров рационально.

Принимая во внимание важность и актуальность использования компьютера в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», педагогам предложено выделить и определить ключевые аспекты деятельности сотрудников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» в данном направлении.

Определились основные направления, где могут применяться информационные технологии:

1. В управлении МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок».

2. В профессиональной деятельности педагога.

3. В учебно-воспитательном процессе откроет возможность: подготовки дидактических материалов, презентаций, Портфолио, буклетов для родителей, ведения баз данных, автоматизации работы по анализу педагогической деятельности, составлению электронных таблиц.

Использование ресурсов Интернет позволит не только находить необходимую информацию, но и быть активным участником сетевого сообщества, организовывать работу с родителями. Также можно создать сайт МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» для расширенного общения с родителями и обществом в целом.

Проектирование занятий с использованием развивающих игр это совсем новое направление в деятельности воспитателя и именно здесь можно применить весь накопленный опыт, знания и умения, творческий подход. А занятия, проведенные в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» с использованием электронных изданий образовательного направления, надолго запомнятся детям.

Создание «Портфолио», Журнала «Наблюдений за государственными требованиями», использование инновационных методов в работе, использование педагогами ИКТ даст возможность развиться лидерским, творческим качествам, стремится к новым достижениям.

Четко выстроенная система методической работы в дошкольном образовательном учреждении позволит повысить профессионализм каждого педагога.

Совершенствование системы мотивации персонала.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Формирование единства мотивации у членов коллектива должно стать важнейшей задачей руководителя, что в свою очередь будет способствовать благоприятному морально-психологическому климату в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок». Мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. Условием же повышения эффективности труда будет являться психологический климат в коллективе.

Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу. Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Морально-психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций.

Анализ сложившегося морально-психологического климата в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» начался с поиска факторов мотивирующих коллектив на эффективную работу. Существует много факторов, которые побуждают педагога к эффективной работе. И носят они сугубо индивидуальный характер. Например, одному педагогу нужно активное общение с коллегами, а для другого оно совсем необязательно, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении. Для четвертого – внимание администрации и т.д. Как выявить эти факторы – мотиваторы? Педагогам было предложено выполнить задание. Составлен список факторов. Внимательно изучив этот список необходимо выделить семь факторов, которые в наибольшей степени способны побудить каждого из опрашиваемых трудиться эффективнее.

Затем опрашиваемых педагогов попросили выписать семь выбранных ими наиболее важных факторов в таблицу, поставив знак + в клеточку, соответствующую их мнению. Сбор всей информации по опрашиваемым педагогам выведен в табл. 11.

Таблица 11 - Результаты опроса педагогов по основным семи мотивирующим факторам «Рыбинский детский сад «Колобок»

| Наиболее важные факторы выбранные педагогами    | Градации по мнениям                                 |                          |                          |                                |  |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--|
|   | В наибольшей степени побуждает трудиться эффективно | Имеет место в учреждении | Отсутствует в учреждении | Может предпринять руководитель | Факторы не воспринимаются как мотивирующие |
| Наличие возможности для творческого роста.      | 3   | -                        | -                        | -                              | 2  |
| Уровень заработной платы.                       | 4   | 1                        | -                        | -                              | -  |
| Возможность участвовать в разработке инноваций. | 3   | -                        | -                        | -                              | 2  |
| Признание труда со стороны руководителя         | 4   | 1                        | -                        | -                              | -  |
| Осознание полезности своего труда.              | 4   | 1                        | -                        | -                              | -  |
| Интерес к работе в детском саду.                | 1   | 2                        | -                        | -                              | 2  |
| Размер премий, надбавок.                        | 4   | 1                        | -                        | -                              | -  |

В наибольшей степени способны побудить педагогов МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» трудиться эффективнее такие факторы

как, наличие возможностей развивать свои творческие способности-3 и признание труда со стороны руководителя – 4 педагогов за каждый фактор. Немаловажен и уровень заработной платы, размер премий, пособий, надбавок – 5 педагогов на каждый фактор. Четыре педагога отметили, что осознание полезности своего труда также приведёт к эффективности труда.

Если руководитель обратит внимание на такие факторы как размер премий, надбавок (отметили 4 педагогов) и признание труда со своей стороны (отметили 4 педагога), то эффективность труда тоже могла бы возрасти.

Педагоги считают не мотивирующими такие факторы как, наличие возможности для развития творческих способностей – 2 педагогов и 2 педагога считают не мотивирующими свои возможности участия в разработке инноваций.

Таким образом, определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала образовательного учреждения:

- доработка Положения о доплатах и надбавках для сотрудников, работающих первый год,
- внедрение руководителем предложенных способов мотивации;
- применение тренингов в работе с коллективом.

В МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» возможности материального стимулирования педагогов очень ограничены. Низкая зарплата приводит к тому, что многие вынуждены искать дополнительный заработок, перегружая себя либо в образовательном учреждении, либо за ее пределами. Результатом может быть только снижение производительности и эффективности педагогического труда. Понятно, что решение этой злободневной проблемы лишь в самой незначительной степени зависит от руководителя. Однако возможности есть у него. Известно, что зарплата увеличивается пропорционально нагрузке педагога. Есть возможность повышать ее с повышением разряда, который присваивается по итогам аттестации.

Иногда появляются возможности дополнительно поощрить лучших педагогов за счет фондов руководителей, образующихся в результате коммерческой деятельности, и таким образом, хоть как-то материально стимулировать более высокое качество труда.

В МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» имеется Положение о порядке выплат доплат и надбавок сотрудникам.

При тщательном ознакомлении с Положением о доплатах и надбавках было выявлено, что используются такие показатели доплат и надбавок как:

- увеличение объёма выполненных работ (работа с большим объёмом документации, выполнение работы сверх установленной нормы и др.);

- расширение зон обслуживания (уборка территории за пределами учреждения и др.);

- качество выполняемых работ;

- разовые премии (к юбилею, ко дню Учителя, 8 марта и др.).

- внедрение в образовательный процесс инновационных технологий, вариативных программ;

- подготовка и участие педагогов в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;

- использование в своей работе средства ИКТ;

- разработка собственных образовательных программ.

Нужно внести такие мотивирующие показатели, которые педагоги при опросе отнесли к не мотивирующим:

1. продумать затраты на отвлечение педагогов для обучения (проезд и стоимость обучения; создать возможность для творческого роста;

2. продумать затраты на использование Интернет – технологий, создание сайта.

Совершенствование системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации особенно в условиях некоммерческой организации.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок».

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- повышение квалификации сотрудников;
- овладение средствами ИКТ;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- организация дополнительных платных образовательных услуг;
- участие МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» в различных конкурсах.

К числу отрицательных моментов можно, например, отнести: ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Основные социальные результаты совершенствования системы управления персоналом МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», путем проведения предложенных мероприятий приведены в табл. 12.

Таблица 12 - Основные социальные результаты проведения предложенных мероприятий МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок»

| Функциональная область | Социальные результаты  | Показатели   |
|------------------------|--|--|
| Найм и учет персонала  | Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями   | Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы<br>Снижение текучести кадров в связи с нереализованными ожиданиями  |
| Развитие персонала     | Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации<br>Повышение содержательности труда<br>Реализация и развитие индивидуальных способностей работников | Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию<br>Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения<br>Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития |

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| Мотивация персонала | Обеспечение возможностей личного развития работников<br>Формирование чувства причастности работника к организации | Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение методами стимулирования, используемыми руководством организации |
|---------------------|---|--|

Это будет способствовать наиболее эффективному вовлечению сотрудников МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» в творческий процесс, в процесс разработки новых подходов, использование инноваций в обучении и воспитании детей МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок».

Конечно, одного только материального стимулирования недостаточно для формирования благоприятного морально-психологического климата.

Даже если учреждение не может предложить больших заработных плат, регулярных премий, и стремительных продвижений по карьерной лестнице, существуют и другие способы мотивации.

Руководителю предлагаются способы мотивации, если и требующие денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных.

1. Интересная работа. Несмотря на то, что некоторые задания, которые руководитель выполняет изо дня в день, давным-давно стали для него рутинными, они могут быть очень интересными и очень захватывающими для его работников. Когда подчиненные блестяще справляются со своими заданиями, их нужно поощрить, делегировав некоторые обязанности руководителя, выполняя которые, им интересно было бы работать. Руководству это не будет стоить и рубля, но в то же самое время у работников будет стимул, поскольку они смогут развивать свои профессиональные навыки.

2. Публичное признание. Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения сотрудников без денежных затрат – публичное выражение признательности за их усилия. Добиться этого можно, сообщая об их достижениях на общих собраниях, посылая по

электронной почте поздравительные сообщения, за отличную работу и используя многие другие подобные подходы. Эти методы не требуют денежных затрат, они легкие и очень эффективные.

3. Свободное время. Другой важнейший, не требующий денежных затрат способ поощрения работников, предоставление им свободного времени. В сегодняшнем очень занятом деловом мире свободное от работы время стало невероятно ценным. Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше – на предприятии. Конечно, последствия разукрупнения и реорганизации требуют от каждого человека выполнения большего объема работы, а не меньшего. Если руководитель предоставит работнику свободное время или даст ему выходной, то он будет рад возможности ненадолго уйти, чтобы заняться своими личными делами или просто расслабиться. Он вернется взбодренным и благодарным за предоставленное свободное время, которым поощрили его усилия.

4. Информация. Любые работники жаждут информации. Однако некоторые руководители хранят информацию в тайне. Вместо того чтобы утаивать информацию от подчиненных, необходимо делиться с ними этой информацией. Рассказывать сотрудникам о том, как функционирует учреждение, и что у нее есть в запасе на будущее как для учреждения в целом, так и для ее работников. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что ценит их как людей.

5. Обратная связь. Работники как никогда сильно хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им как они работают – это их руководитель. Ему стоит интересоваться, как идут дела, есть ли у подчиненных какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь. Также большим плюсом было бы наличие обратной связи в их работе.

Руководителю надо иногда благодарить свой персонал за хорошее выполнение работы. Приказы, распоряжения и указания являются повседневными проявлениями его руководящей деятельности. Желательно, чтобы они чаще использовались для поддержки и стимулирования педагогов. Хорошо, чтобы в них чаще (а может быть, и постоянно) отмечалась полезная работа, проделанная тем или иным педагогом или другим работником МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок», чаще звучали похвала, благодарность, упоминались или подробнее излагались факты примерной работы.

Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще ее обеспечивает руководитель, тем сильнее будет способность сотрудников отвечать требованиям руководства и требованиям организации.

6. Вовлечение. Вовлекая своих сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются, работодатель показывает своим работникам, что уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Сотрудники находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями.

К сожалению, у многих сотрудников никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлекая работников, руководство увеличивает их обязательства перед учреждением и, в то же самое время, помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений. При таком подходе затраты – нулевые, но отдача – огромная.

7. Независимость. Сотрудники высоко ценят свободу в выборе способа выполнения работы. Никому не нравится руководитель, который всегда стоит у работника за спиной, напоминая ему о строгом порядке выполнения работы, и который поправляет его каждый раз, когда он делает

незначительные отклонения. Когда начальник говорит работникам, что именно нужно выполнить, надо сначала обеспечить необходимую подготовку, и затем предоставить им возможность самим решить, каким способом они выполняют эту работу.

Тем самым увеличивается вероятность того, что они выполняют работу так, как этого хочет начальство. Кроме того, работники, чувствуя свою независимость, привнесут дополнительные идеи, энергию и инициативу в свою работу.

8. Празднования. Дни рождения, годовщины учреждения, дольше всех продержавшийся рекорд безопасности, и много-много других событий – отличный повод для того, чтобы их отпраздновать (нельзя не согласиться – эта идея не относится к требующей особых денежных вложений). Но подчиненные по достоинству оценят поощрение, а руководитель – выполнение работы и преданность коллектива, которую от них и получит.

9. Повышение ответственности у сотрудников. Большинство сотрудников совершенствуются на своем рабочем месте. Совершенствование через изучение новых возможностей, которые им предоставляет их начальство, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. Прекрасный стимул – возможность профессионального роста педагога.

Смелее выдвигайте лучших работников на различные посты внутри МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» и за ее пределами – руководителей групп, комиссий, различных секторов, секций и отделов, создаваемых в других образовательных учреждениях или в образовательном округе. Обеспечивая педагогу достойное положение в своём учреждении, руководитель тем самым и побуждает его к более активной и продуктивной деятельности. Это демонстрирует работникам, что руководство им доверяет, уважает их и принимает близко к сердцу их интересы.

Там, где постоянно находят и отмечают все положительное в работе сотрудников, регулярно объявляют благодарности, ставят лучших в пример и

пропагандируют их достижения, там намного реже бывают случаи халатности, плохого выполнения своих обязанностей и нарушений производственной дисциплины. И прибегать к наказаниям приходится очень редко.

Конечно, нельзя лишать права руководителя воздействовать на нерадивого работника – без этого не обойтись. Однако соотношение поощрений и наказаний должно быть в пользу первого.

Также руководителю, в качестве инструмента формирования благоприятного морально – психологического климата представляем тренинги, разработанные Сью Бишопом и Дэвидом Тейлором: «Завязывание и развязывание», «Аромат месяца», «Камуфляж».

Проведение таких тренингов поможет руководителю сформировать умение, создать условия, вызывающие положительные изменения морально-психологического климата коллектива, сближение коллектива, его сплоченность.

Предложенные мероприятия будут способствовать развитию благоприятного морально-психологического климата, воспитанию сотрудников с высокой мотивацией к работе.

### **Краткие выводы по третьей главе**

Таким образом, в третьей главе были сделаны выводы о том, что;

1. Анализ сложившегося морально-психологического климата в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» начат поиском факторов которые мотивируют коллектив организации к эффективной работе.

2 Имеется много факторов, которые побуждают педагогов для эффективной работы и они имеют сугубо индивидуальный характер, к примеру один педагог нуждается в активном общении с коллегами, а другой совсем не требует этого, между тем как третий решающее значение придает общей атмосфере в учреждении и т.д.

4. Внимательно изученный список требований мотивации выделяет семь факторов, которые наибольшим образом способны побуждать педагогов к эффективному труду.

5. Педагоги считают не мотивирующими такие факторы как, наличие возможности для развития творческих способностей – 2 педагогов и 2 педагога считают не мотивирующими свои возможности участия в разработке инноваций.

6. Таким образом, определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала образовательного учреждения:

- доработка Положения о доплатах и надбавках для сотрудников, работающих первый год,
- внедрение руководителем предложенных способов мотивации;
- применение тренингов в работе с коллективом.

7. В МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» возможности материального стимулирования педагогов очень ограничены. Низкая зарплата приводит к тому, что многие вынуждены искать дополнительный заработок, перегружая себя либо в образовательном учреждении, либо за ее пределами.

8. Результатом может быть только снижение производительности и эффективности педагогического труда. Понятно, что решение этой злободневной проблемы лишь в самой незначительной степени зависит от руководителя. Однако возможности есть у него. Известно, что зарплата увеличивается пропорционально нагрузке педагога. Есть возможность повышать ее с повышением разряда, который присваивается по итогам аттестации. Иногда появляются возможности дополнительно поощрить лучших педагогов за счет фондов руководителей, образующихся в результате коммерческой деятельности, и таким образом, хоть как-то материально стимулировать более высокое качество труда.

9. Нужно внести такие мотивирующие показатели, которые педагоги при опросе отнесли к не мотивирующим:

- Продумать затраты на отвлечение педагогов для обучения (проезд и стоимость обучения; создать возможность для творческого роста;

- Продумать затраты на использование Интернет – технологий, создание сайта.

Совершенствование системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации особенно в условиях некоммерческой организации.

## Заключение

Таким образом, заканчивая предпринятое исследование можно сказать, что цель поставленная во введении была достигнута, а задачи последовательно решены.

Так же в настоящем заключении необходимо привести следующие заключения и выводы, полученные по результатам предпринятого в дипломной работе исследования.

1. Система управления организацией выстраивается на обеспечении достижения ею некоторых, определенных и поставленных для нее целей, и это предполагает слаженную работу, сотрудничество менеджмента и рядовых сотрудников организации, которая может быть достигнута только при помощи создания эффективной системы мотивации персонала.

2. Результаты, достигаемые людьми в процессе работы, находятся в зависимости не только от знаний, навыков и способностей данных людей. Поскольку эффективная деятельность возможна только лишь при наличии у сотрудников продуманной мотивации, которую так же можно было бы назвать - желанием работать.

3. Позитивная мотивация активизируется способность человека, по освобождению его потенциала.

4. Негативная мотивация, тормозит проявление тех способностей, которые проявляет человек и потому, создает препятствия в достижении целей его деятельности.

5. Мотивация предполагает включение в себя совокупности факторов, которые определяются внутренним состоянием человека, которое называют его потребностью, неким состоянием или статусом, вне человека и могущее быть определенным в качестве стимула или задачи,

6. В числе основных элементов системы управления персоналом организации следует отметить:

- кадровую политику организации, как систему теоретических взглядов, требований, принципов, определивших основы направлений работы с персоналом, равно как и методы данной работы, дающие возможность создания высокопроизводительного сплоченного коллектива;
- кадровое планирование персонала, в качестве подсистемы решения задач по определению потребностей организации в персонале по степени необходимого качества и численности;
- подбор и отбор персонала, в качестве процесса регулирования кадрового состава;
- обеспечение адаптации новых сотрудников,
- обеспечение профессиональной подготовки и развития персонала организации;
- обеспечение оценки работников в форме традиционных профессиональных аттестаций.
- управление поведенческими характеристиками персонала организации, включая так же наличие возможностей и инструментов по управлению конфликтами;
- кадровое делопроизводство и информатизация кадрового процесса в организации.

7. Мотивации могут определяться по-разному: мотивация, с одной стороны, есть процесс побуждения себя и других людей к некоторым действиям, который предполагает возможности по удовлетворению личных потребностей сотрудников при достижении общих целей организации, мотивация с другой стороны, есть процесс сознательного выбора человеком некоторого вида поведения, определённого комплексом воздействий внешних стимулов и внутренних мотивов, как факторов мотивации.

8. Мотивация в процессе производственной деятельности, дает возможность сотрудникам удовлетворить свои основные потребности за счет

выполнения возложенных на них менеджментом организации трудовых обязанностей.

9. Цель процесса мотивации можно считать формирование ситуации, помогающей выявлению и развитию максимально возможных количеств уровней потребностей сотрудников, которые совпадают с целями и ценностями выдвигаемыми организацией.

10. Задачи процесса мотивации сотрудников, могут быть сформулированы следующим образом:

- обеспечение создания кадрового резерва за счет определения и развития компетенций сотрудников организации;

- развитие сотрудников в комплексе с развитием карьеры данного специалиста;

- обеспечение вертикальных и горизонтальных ротации персонала за счет повышения квалификации и изменения статуса необходимых компетенций;

- обеспечение состояния и системы гибкой и следующей обстоятельствам системы оплаты труда;

- обеспечение определения и предложения сотрудникам организации компенсационного социального пакета;

- обеспечение определения номенклатуры и состава нематериальной мотивации персонала;

- обеспечения управления информационными процессами по управлению персоналом, в том числе службы по работе с кадрами

11. К методам мотивации относятся приемы управленческих воздействий на работников для целей их побуждения к выполнению поставленных целей и задач, а так же реализации и осуществления сотрудниками определенных действий. Мотивация к труду, а так же связанное с ней состояние организационной культуры есть значимый фактор успеха любой организации, но в особенности тех, которые в значительной

степени зависят от эффективности межличностных отношений между работниками и потребителями.

12. Высокий уровень мотивации сотрудников организаций к ведению им качественной работы, становится не просто желательным с организационной точки зрения, но жизненно необходимым для организации, поскольку он прямо отражается на эффективности её непосредственной работы.

13. Современным подходом в мотивации можно таким образом признать индивидуальный подход в мотивации сотрудников, в совокупности с корпоративным подходом по разработке гибкого, подстраивающегося под потребности людей мотивировочного процесса.

14. Системой управления персонала ДОУ характеризуется наличие строгой регламентации по взаимоотношениям руководства и сотрудников в четкой иерархии подчинения.

15. Следует задуматься в случае, когда сложившееся в ДОУ положение, приводит к недовольству большей части имеющимся в нем порядками, поскольку при этом возникают разногласия сотрудников по системе оплаты труда, социальным гарантиям и т.д.

Поэтому перспектива развития системы управления персоналом ДОУ с моей точки зрения должна концентрироваться в таких направлениях как:

- повышение интереса к работе,
- публичное признание профессии дошкольного педагога и сотрудника ДОУ,
- реализацией свободного времени сотрудников,
- высокой степенью информированности сотрудников ДОУ о возможностях продвижения по карьерной лестнице и новым вакансиям,
- обеспечение обратной связи сотрудников к руководству,
- обеспечения вовлеченности сотрудников в дела ДОУ,
- повышение ответственности сотрудников ДОУ.

При этом вопрос мотивации в деятельности ДООУ является одним из ведущих организационных позиций ДООУ.

16. В целом, исходя из проведенного анализа, можно сказать, что образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» выстроен сплоченный коллектив,

17. Средний возраст персонала составляет 40 лет,

18. Имеющийся стаж работы от 10 лет и выше.

19. Учреждением проявляется стремление к унификации, стандартизации и выработке единого подхода по ко всем видам своей деятельности в сфере управления персоналом.

20. Повышение квалификации педагогов может содействовать участие в профессиональных конкурсах и даст образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» возможности для привлечения дополнительных средств, то есть участие в конкурсах принесет организации дополнительный доход.

22. Повышение педагогического уровня сотрудников так же способствует реализации платных услуг образования.

23. Проведённые исследования показывают, что система мотивации образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» сейчас малоэффективна и просто не сформирована. Это требует доработки такого документа, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников, которое регулирует систему мотивации в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок». Данный документ полезен в качестве руководства по работе с персоналом и самим работникам, которые чётко будут знать, за что им может быть получена доплата.

24. В настоящее время работа системы управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» характеризуется следующими показателями:

- нет обеспеченности полноценной отдачей сотрудников и слаженной работы коллектива, при помощи мотивации сотрудников, а так же материально-психологического климата;

- не достаточно эффективна система повышения квалификации персонала организации;

- основа системы заработной платы - коэффициенты системе оплаты труда, которые не всегда учитывают индивидуальные заслуги сотрудников организации;

- не практикуется участие сотрудников в конкурсах на республиканском уровне;

- образовательная организация «Рыбинский детский сад «Колобок» не оказывает платных услуг, хотя имеет для этого все необходимые ресурсы и условия;

- не определены до конца основные направления по совершенствованию и развитию системы мотивации персонала образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» .

25. Анализом установлено, что система управления персоналом образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» недостаточно эффективна, а общая численность персонала данной организации в 2015 году составляло 14 сотрудников.

26. В числе персонала наибольшим удельным весом обладают специалисты, доля которых доходит до 36%, прочие специалисты составляют до 21% от числа сотрудников, удельный вес рабочих специальностей доходит до 29%. Руководящий состав составляет 14%.

- коэффициент оборота приема работников вырос и составил в 2015 году 0,307,

- коэффициент выбытия персонала и текучести кадров не менялся и составил в 2015 году 0;

– коэффициент постоянства кадров в 2015 г. не менялся и составил 1.

- коэффициент текучести кадров в отчётном периоде так же составил 0.

- по удовлетворённость работой в образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок» зафиксирован низкий показатель и многие хотели бы изменить место работы, что связано недовольством работниками заработной платой.

27. Анализом кадрового состава выявлены резервы, для профессионального роста педагогов и материального и нематериального стимулирования их.

28. начало оказания платных образовательных услуг образовательной организации «Рыбинский детский сад «Колобок», а так же участие сотрудников в конкурсах может способствовать привлечению в бюджет организации дополнительных средств, которые могут направляться на материально-техническое усиление базы организации и обеспечение стимулирования персонала.

29. Анализ сложившегося морально-психологического климата в МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» начат поиском факторов которые мотивируют коллектив организации к эффективной работе.

31. Имеется много факторов, которые побуждают педагогов для эффективной работы и они имеют сугубо индивидуальный характер, к примеру один педагог нуждается в активном общении с коллегами, а другой совсем не требует этого, между тем как третий решающее значение придает общей атмосфере в учреждении и т.д.

32. Внимательно изученный список требования мотивации выделяет семь факторов, которые наибольшим образом способны побуждать педагогов к эффективному труду.

33. Педагоги считают не мотивирующими такие факторы как, наличие возможности для развития творческих способностей – 2 педагогов и 2 педагога считают не мотивирующими свои возможности участия в разработке инноваций.

34. Таким образом, определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала образовательного учреждения:

- доработка Положения о доплатах и надбавках для сотрудников, работающих первый год,
- внедрение руководителем предложенных способов мотивации;
- применение тренингов в работе с коллективом.

35. В МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» возможности материального стимулирования педагогов очень ограничены. Низкая зарплата приводит к тому, что многие вынуждены искать дополнительный заработок, перегружая себя либо в образовательном учреждении, либо за ее пределами.

36. Результатом может быть только снижение производительности и эффективности педагогического труда. Понятно, что решение этой злободневной проблемы лишь в самой незначительной степени зависит от руководителя. Однако возможности есть у него. Известно, что зарплата увеличивается пропорционально нагрузке педагога. Есть возможность повышать ее с повышением разряда, который присваивается по итогам аттестации. Иногда появляются возможности дополнительно поощрить лучших педагогов за счет фондов руководителей, образующихся в результате коммерческой деятельности, и таким образом, хоть как-то материально стимулировать более высокое качество труда.

36. Нужно внести такие мотивирующие показатели, которые педагоги при опросе отнесли к не мотивирующим:

- Продумать затраты на отвлечение педагогов для обучения (проезд и стоимость обучения; создать возможность для творческого роста;
- Продумать затраты на использование Интернет – технологий, создание сайта.

Таким образом совершенствование системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации особенно в условиях некоммерческой организации.

## Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 28.12.2013) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 28.12.2013) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>
5. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 146-ФЗ в ред. от 03.12.2013 г. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.04.2014, с изм. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.04.2014) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>
7. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.05.2014) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>
8. Постановлением Минтруда России от 08.02.2000 N 14 (ред. от 12.02.2014) «Об утверждении Рекомендаций по организации работы Службы охраны труда в организации» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>

9. Антонов, А. Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики / А. Ю. Антонов // Нормирование и оплата труда. – 2013. – № 7. – С. 12-15
10. Анущенко, К. А. Финансово-экономический анализ: учебно-практическое пособие / К. А. Анущенко. – М. : Дашков и К', 2009. – 403 с.
11. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 328 с.
12. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова. – 3- изд. - М. : Издательский центр «Академия», 2009. – 224 с.
13. Басовский, Л. Е. Экономический анализ: (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учебное пособие для вузов / Л. Е. Басовский, А. М. Лунева, А. Л. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2012. – 221 с. - (Высшее образование)
14. Бедненко, А. Управление персоналом в условиях экономического кризиса: опыт сети «Эконика» / А. Бедненко // Современная торговля. – 2011. – № 6. – С. 9-16
15. Бриленок, А. А. Управление персоналом / А. А. Бриленок // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 10. – С. 34-38
16. Веснин, В. Р. Управление персоналом : учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2013. – 239 с.
17. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: электронный учебник / В. Р. Веснин. – Электрон. текстовые данные. - М. : КноРус, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM)
18. Витвицкий, Е. Управление персоналом и развитие человеческого капитала / Е. Витвицкий, И. Пустоветова // Человек и труд. – 2011. – № 3. – С. 52-53
19. Воскресенский, В. Ю. Менеджмент на предприятии / В. Ю. Воскресенский // Закон и право. – 2011. – № 2. – С. 106
20. Галицкая, С. В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий / С. В. Галицкая. - М. : Эксмо, 2011. – 650 с.

21. Десслер, Г. Управление персоналом учебное пособие для экономических вузов / Г. Десслер, пер. с англ. и ред. Ю. В. Шленов. - М. : БИНОМ, 2013. – С. 78
22. Казанцева, Н. Развитие трудового потенциала организации на основе управления интеллектуальным капиталом / Н. Казанцева // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 2. – С. 9-16
23. Кельчевская, Н. Построение эффективной системы управления предприятием // Человек и труд. – 2012. – № 9. – С. 66-68
24. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я.Кибанов, Е.В.Каштанова. – М. : Проспект, 2014. – 360 с.
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М. : КноРус, 2013. – 359 с.
26. Коблева, А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А. Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. – № 2. – 2011. – С. 102-106
27. Котова, Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Л.Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – №2. – С. 52-58
28. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Аниськина. – 6- е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2014. – 355 с.
29. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 492 с.
30. Маклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Маклелланд. – СПб. : Питер, 2012. – 372 с.

31. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2013. – 352 с.
32. Мельников, В. П. Управление организацией / В. П. Мельников, Н. Л. Маренков, А. Г. Схиртладзе. – М. : КНОРУС, 2011. – 240 с.
33. Нехайчук, Ю. М. Мотивация персонала / Ю. М. Нехайчук // Финансы: планирование, управление, контроль. – 2012. – № 6. – С. 9-13
34. Одегов, Ю. Г. Проектирование системы мотивации в организации / Ю. Г. Одегов // Нормирование и оплата труда. – 2013. – № 2. – С. 16-19
35. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-практическое пособие / В. П. Пашуто. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 320 с.
36. Пермяков, М. Управление персоналом: влияние коллективных ценностей на функции мотивации и воспитания / М. Пермяков, А. Пермякова // Человек и труд. – 2012. – № 10. – С. 64-67
37. Попова, Н. В. Особенности организации стимулирования труда специалистов / Н. В. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – № 3. – 2012. – С. 103-107.
38. Прошкин, Б. Г. Методы и средства оперативной мотивации персонала в практической деятельности менеджера / Б. Г. Прошкин, И. П. Поварич // Менеджмент в России и за рубежом. – № 2. – 2013. – С. 128-134
39. Соломанидин, В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала / В. Г. Соломанидин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 312 с.
40. Стеганцев, А. В. Стратегическое управление персоналом в области продаж / А. В. Стеганцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 124-129
41. Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2012. – 623 с
42. Третьякова, Е. А. Управление персоналом предприятия : социально-экономические аспекты / Е. А. Третьякова, Т. В. Алферова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 118-125

43. Управление персоналом в организации : учебное пособие для вузов / А. К. Саакян, [и др.]. – СПб. [и др.]: Питер, 2012. – 312 с.
44. Управление персоналом предприятия : учебное пособие для вузов / Н. В. Родионова, [и др.], ред. А. А. Крылов, Ю. В. Прушинский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 63
45. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, [и др.], общ. ред. Г. И. Михайлина. – М. : Дашков и К', 2013. –145 с.
46. Шакиров, Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 10. – С. 107-115.
47. Экономика и социология труда : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 584 с.
48. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии : мотивация, адаптация, наставничество / Н. Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 4. – С. 37-44.

# ОТЧЕТ

## о проверке на плагиат

Тема ВКР Мотивационное управление персоналом на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Рыбинский детский сад «Колобок» село Рыбное, Красноярского края

Объем оригинальности – 77,4

Объем неправомочного заимствования результатов работы других авторов – 22,6

Копия отчета с указанием заимствованных источников

**Отчет о проверке**

Итоговая оценка оригинальности: 77,4%

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.

| Название   | Ссылка на источник  | Коллекция  | Доля в тексте | Доля в источнике |
|--|---|------------|---------------|------------------|
| 1. Управление персоналом в образовательном учреждении на примере МБДОУ "Детский сад "Родничок" (3/3)   | <a href="http://diplomba.ru/work/25833#3">http://diplomba.ru/work/25833#3</a>   | internet   | 17,29%        | 17,29%           |
| 2. Дипломная работа / Разработка проекта мероприятий по развитию технологии обучения персонала и повышение его квалификации на предприятии ООО Санрайз тур | <a href="http://kontrolnaja.ru/dir/personnel_management/115095">http://kontrolnaja.ru/dir/personnel_management/115095</a>                       | internet   | 0,99%         | 0,99%            |
| 3. Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников салона красоты "Млада"   | <a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2ad784c53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2ad784c53a8...</a>   | internet   | 0,75%         | 0,75%            |
| 4. Методы поддержки работоспособности персонала - курсовая работа. Готовые курсовые работы за 2009 год.  | <a href="http://www.rosdiplom.ru/readyl2a1a2new.aspx?id=218333">http://www.rosdiplom.ru/readyl2a1a2new.aspx?id=218333</a>                       | internet   | 0,64%         | 0,81%            |
| 5. Совершенствование управление персоналом в дошкольном учреждении   | <a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac68b4d53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac68b4d53a8...</a> | internet   | 0,57%         | 4,72%            |
| 6. Исследование и совершенствование системы управления в МДОУ "Лазаревский детский сад №49"  | <a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac68b4d53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac68b4d53a8...</a> | internet   | 0,54%         | 1,27%            |
| 7. Мотивация персонала – эффективный метод управления производительностью труда. Диплом. Читать текст online -   | <a href="http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=525301">http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=525301</a>   | internet   | 0,31%         | 0,31%            |
| 8. Исследование и совершенствование системы управления в МДОУ "Лазаревский детский сад №49"  | <a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac68b4d53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac68b4d53a8...</a> | internet   | 0,31%         | 16,77%           |
| 9. Разработка комплексной системы оценки эффективности использования трудовых ресурсов ООО "ТОП-Книга". Диплом. Читать текст online -                      | <a href="http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=538736">http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=538736</a>   | internet   | 0,27%         | 0,34%            |
| 10. Изучение и оценка влияния мотивирующих факторов на работу персонала организации. Диплом. Читать текст online -   | <a href="http://cv.4i5.ru/stock/refer-560666.htm#3">http://cv.4i5.ru/stock/refer-560666.htm#3</a>   | internet   | 0,21%         | 0,32%            |
| 11. Проект мероприятий по разработке плана финансирования переподготовки кадров  | <a href="http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ac68b4d53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ac68b4d53a8...</a> | internet   | 0,21%         | 0,21%            |
| 12. Управление дошкольным образовательным учреждением в условиях автономии (3/4)   | <a href="http://diplomba.ru/work/101653#3">http://diplomba.ru/work/101653#3</a>   | internet   | 0,16%         | 12,59%           |
| 13. Пекишева, Екатерина Павловна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2012   | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005480000/rsl010054809...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005480000/rsl010054809...</a> | disser.rsl | 0,06%         | 0,65%            |
| 14. Болтман, Станислав Олегович диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2009  | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004638000/rsl010046387...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004638000/rsl010046387...</a> | disser.rsl | 0,05%         | 0,57%            |
| 15. Становов, Алексей Анатольевич диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.08 Москва 2007  | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003316000/rsl010033165...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003316000/rsl010033165...</a> | disser.rsl | 0,04%         | 0,37%            |
| 16. Система... (фрагмент)  | <a href="http://cv.4i5.ru/stock/refer-560666.htm#3">http://cv.4i5.ru/stock/refer-560666.htm#3</a>   | internet   | 0,04%         | 0,04%            |

Студент

| Группа   | ФИО                        | Подпись | Дата |
|----------|----------------------------|---------|------|
| 3- 11И13 | Лепская Татьяна Валерьевна |         |      |

Руководитель

| Должность         | ФИО                          | Ученая степень, звание  | Подпись | Дата |
|-------------------|------------------------------|-------------------------|---------|------|
| Профессор д.ф.н., | Корниенко Алла Александровна | Доктор философских наук |         |      |

