

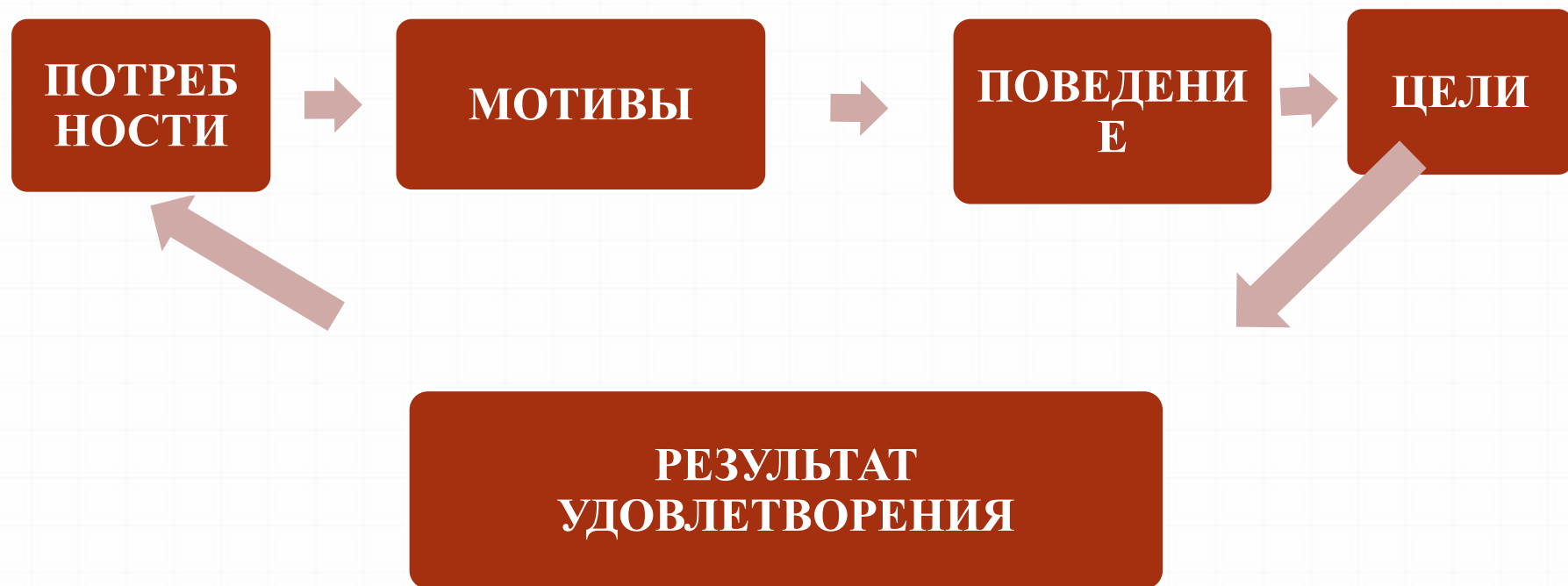
**Внедрение технологий  
эффективной системы  
повышения профессиональной  
мотивации специалистов  
дошкольных образовательных  
учреждений**

Зенова А. В.

# Актуальность

- 0 Мотив (от лат. *movege* - приводить в движение, толкать) в словарях чаще всего обозначается как субъективная причина (осознанная или неосознанная) того или иного поведения, действия человека; психическое явление, непосредственно побуждающее человека к выбору того или иного способа действия и его осуществлению, как внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.
- 0 Мотивация, по словам М.В. Матюхиной [6], - довольно общее, широкое понятие, под которым имеется в виду направленность активности.

# Схема протекания мотивационного процесса



0 По исследованиям Л.М.Митиной, мотивационный аспект управления включает в себя:

0 - изучение индивидуальных потребностей и особенностей подчиненных;

0 - создание условий для более полной самореализации личности каждого

0 педагога;

0 - мотивацию всех членов коллектива на постановку перед собой новых целей .

# Группы методов мотивирования персонала

- 0 Экономические методы предполагают материальное стимулирование сотрудников, включающее в себя основной оклад и льготы (выслуга лет, отпуск в летний период, бесплатное прохождение 2 раза в год медицинских осмотров, предоставление оплачиваемых 2 дней к отпуску и др.). Для эффективного использования методов экономического стимулирования необходимо сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно системы стимулирования, четкая связь между результатом и поощрением, стимулирование дополнительных работ и т.д.
- 0 Целевые методы предполагают участие сотрудников в постановке целей организации через самостоятельное установление целей деятельности, а также коллективное обсуждение и принятие общих целей и ценностей организации. При этом должна быть измеримость и контролируемость цели, обозначенность результатов работы, ясные результаты достижения цели, возможность их оценки.
- 0 Методы проектирования и перепроектирования работ («обогащение» труда) предполагают расширение и углубление содержания профессиональной деятельности в соответствии с активными потребностями работников. Это может достигаться за счет расширения содержания выполняемых работ с учетом актуальных потребностей сотрудников, привлечения сотрудников к планированию работы и постановке целей.
- 0 Методы вовлечения работников (партисипативные методы) предполагают участие работников в принятии управленческих решений, а также их привлечение к решению организационных проблем. Это может достигаться предоставлением работникам права голоса при решении проблем, совместным принятием решений, делегированием прав и полномочий, привлечением работников к процессу организации труда и управлением им.

0 В книге В.Г. Веснина "Практический менеджмент персонала" предлагается следующая систематизация стимулов:

0 По содержанию стимулы бывают:

0 - экономические

0 - неэкономические.

0 Суть экономических стимулов состоит в том, что люди получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающие получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте, возможность подработки).

0 Неэкономические стимулы делятся на:

0 -организационные

0 -морально-психологические.

	индивидуальные	Групповые
<b>Экономические (прямые, денежные)</b>	Сдельная оплата, премии, комиссионные выплаты, доплата за отсутствие невыходов (не по болезни), плата за обучение	Система распределения премии, дополнительные выплаты, групповые премии
<b>Экономические (косвенные, материальные)</b>	Льготное питание, оплата проездных расходов, медицинское страхование, доплата за стаж	Программа повышения качества условий труда
<b>Внеэкономические (моральные)</b>	Заработанные отгулы, гибкие рабочие графики, обогащение труда. Оценка результативности, продвижение по службе. Обучение, признание	Признание заслуг, творческие группы,

- 0 Участники:** заведующая, заместитель заведующей по УВР (старшие воспитатели), воспитатели, специалисты ДООУ – коллектив работников МБДОУ Детский сад № 82 г. Иркутска
- 0 Период проведения работы по проекту:**
- 0 Начало проекта:** Сентябрь 2014
- 0 Окончание проекта:** Май 2015



## 0 Цель:

0 Цель: мотивация труда педагогического коллектива в дошкольном учреждении и внедрение технологии построения эффективной системы мотивации педагогического коллектива муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада комбинированного вида № 82

## 0 Задачи:

0 Проанализировать литературные источники по теме.

0 Проведение психолого-педагогического анализа деятельности и интересов работников ДОУ

0 Подобрать и апробировать диагностический материал.

0 Выявить особенности мотивации педагогов ДОУ.

0 Проанализировать полученные результаты.

0 Диагностика сложившейся в МДОУ системы мотивирования работников (с точки зрения руководства организации)

0 Исследование особенностей восприятия используемых руководителем МДОУ мотивационных воздействий персоналом детского сада

0 Определение путей развития системы мотивирования персонала МДОУ

0 Разработать технологию построения эффективной системы мотивации труда педагогического коллектива муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада комбинированного вида № 82

- 0 Объект исследования:** трудовой коллектив педагогов МБДОУ ДС № 82 г. Иркутска.
- 0 Предмет исследования:** система мотивации педагогов.
- 0 Эмпирическая база исследования:** теоретический анализ литературы и изучение состояния практики в аспекте изучаемой проблемы, комплексная оценка, наблюдение, изучение документации, эксперимент, синтез и обобщение.

- 0 Научная новизна** заключается в том, что разработана технология построения системы мотивации педагогических работников с учетом современных требований.
- 0 Практическая значимость:** разработанная технология может быть использована при построении эффективной системы мотивации педагогических работников образовательных учреждений

## **0 Ожидаемые результаты:**

- 0 Повышение уровня мотивации профессиональной деятельности у педагогов МБДОУ № 82
- 0 Повышение профессионального уровня и профессиональной компетентности педагогов.
- 0 Повышение качества образовательного процесса.
- 0 Повышение конкурентоспособности ДОУ на рынке образовательных услуг.

## 0 Критерии измерения результата

- 0 Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности ДООУ и определяет стратегию его развития.
- 0 Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации, добросовестной отношении к своим обязанностям как норме поведения работника.
- 0 Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Деятельность приобретает творческий характер.
- 0 Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности ДООУ и определяет стратегию его развития.

## **0 Обеспечение проекта**

**0** Кадровое, для реализации проекта необходимы квалифицированные педагоги с профильным педагогическим образованием

**0**

## **0 Бюджет проекта:**

**0** При реализации проекта используются внебюджетные средства от платных образовательных услуг и заложенные в бюджет (надтарифный фонд)

## **0 Риски:**

**0** Недостаточно запланированных мероприятий, зависит от педагогического коллектива, поэтому возможна корректировка мероприятий в ходе реализации проекта.

**0** В течение учебного года возможно частичная смена коллектива (увольнение, прием новых педагогов), поэтому это скажется на сроках реализации или на стратегии реализации.

# 10 принципов системы мотивации персонала:

- 0 Открытость и объективность.
- 0 Поощрение за результат.
- 0 Интересный факт: карательные меры по сравнению с поощрением малоэффективны: они в большей степени злят и настраивают сотрудников против компании и руководства. Как показывают социологические опросы, поощрения улучшают работу сотрудников в 89 % случаев, наказания - в 11 %. Угрозы же на 99 % игнорируются, и кроме того, они сами по себе унижительны для обеих сторон.
- 0 Поощрение, а не на наказание.
- 0 Преобладание и разнообразие нематериальной мотивации.
- 0 Повышение самостоятельности и ответственности сотрудников.
- 0 Стимулировать, а не удерживать.
- 0 Связь типа мотивации с возрастными и статусными различиями.
- 0 Индивидуальный подход («адресная» мотивация).
- 0 Демонстрация связи результатов труда сотрудника с общими достижениями учреждения.
- 0 Принцип системы.

# Этапы построения системы мотивации:

- 0 Шаг 1. Сформулировать результаты, которых добиваемся, довести их до сотрудников**
- 0 Шаг 2. Определение потребности и доминирующих мотивов членов коллектива. Подбор опросников, анкет, наблюдение за поведением, анализ содержания высказывания сотрудников и неформальных тем их бесед, сбор информации о наиболее обсуждаемых проблемах учреждения (Приложение А).**
- 0 Шаг 3. Определение факторов рабочей ситуации, которые влияют на трудовую мотивацию сотрудников.**
- 0 Шаг 4. Устранение демотиваторов и создание мотивирующей рабочей среды.**
- 0 Шаг 5. Подбор конкретных стимулов, соответствующих индивидуальным мотивам сотрудников, целям и возможностям дошкольного учреждения.**
- 0 Шаг 6. Оценка эффективности выбранных мер и их корректировка.**



<b>Этапы построения технологии</b>	<b>Содержание работ / результаты</b>	<b>Отчетные документы</b>
<p>1. Формализация стратегии управления персоналом в области мотивации педагогических работников</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ стратегии управления педагогическим коллективом учреждения</li> <li>- описание стратегии управления работниками в области мотивации</li> <li>- подготовка предложений по коррекции положений стратегии управления персоналом, касающихся мотивации</li> </ul>	<p>Предложение по внесению изменений касающихся мотивации работников</p>
<p>2. Диагностика структуры мотивов педагогического коллектива</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диагностика структуры мотивов педагогов</li> <li>- описание структуры мотивов</li> </ul>	<p>Модель структуры мотивов педагогического коллектива</p>
<p>3. Разработка модели системы материальной и нематериальной мотивации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ существующей модели системы мотивации</li> <li>- формирование модели системы материальной и нематериальной мотивации</li> </ul>	<p>Структурированная модель системы материальной и нематериальной мотивации работников</p>
<p>4. Проектирование и регламентация процедур мотивации и стимулирования педагогов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка регламентирующей документации (шаблоны документов)</li> <li>- разработка регламентов (подробное пошаговое описание действий по бизнес-процессам)</li> </ul>	<p>Пакет документов по процедурам мотивации и стимулирования. Бланки регламентирующих документов (приказов, распоряжений и пр.)</p>
<p>5. Внедрение процедур мотивации и стимулирования педагогов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка технологии</li> <li>- формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период</li> </ul>	<p>Технология</p>

## Совершенствование системы мотивации и управления:

- 0 Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками учреждения, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными - все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда.

- 0 На основе анализа и обобщения исследований ученых в области мотивации труда, систематизирована классификация стимулов трудовой деятельности работников образования. Важнейшим видом стимулирования является материальное. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования.
- 0 Вторым является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические стимулы.
- 0 Проведенный анализ показал, что существующая на данный момент система мотивации работников нуждается в корректировке и совершенствовании. Определены сильные и слабые стороны.
- 0 На основе выводов проведенного исследования нами разработана технология эффективной системы мотивации педагогического коллектива БДОУ ДСКВ № 82.
- 0 Технология включает следующие этапы по организации системы мотивации и ввода ее в действие:
  - 0 Определение степени удовлетворенности работников учреждения трудом.
  - 0 Анализ системы мотивации в учреждении.
  - 0 Определение потребностей педагогов.
  - 0 Разработка форм материального и нематериального стимулирования работников.
  - 0 Разделение работников предприятия по группам в зависимости от размера оплаты труда.
  - 0 Такой подход нам представляется наиболее прогрессивным в области стимулирования работников и обеспечивающим как гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.
- 0 Внедрение данной технологии позволит повысить эффективность использования трудового потенциала работников учреждения, увеличить качество и результативность труда.

0 Спасибо за внимание!