

Минобрнауки России

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра методологии образования

**МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ДОО КАК ФУНКЦИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

магистерской работы

студентки 3 курса 350 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование  
профиля «Менеджмент дошкольного образования»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

**ЧАСОВСКИХ ЗЛАТЫ МИХАЙЛОВНЫ**

Научный руководитель  
канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_ 2019 г. И. В. Кошкина

Зав. кафедрой  
доктор пед. наук, профессор

\_\_\_\_\_ 2019 г. Е.А. Александрова

Саратов  
2019

## Введение

На сегодняшний день эффективность работы организаций, фирм или предприятий напрямую зависит от правильности решения различного рода задач. Одной из главных задач менеджмента является эффективное управление персоналом, которое заключается в понимании потребностей и мотивов работников. Менеджмент организации, стремящейся к эффективности своей деятельности, должен разрабатывать такую систему стимулирования и мотивации труда своих работников, которая будет удовлетворять их потребности в труде.

«Мотивация – это процесс побуждения людей к труду, который предусматривает использование мотивов поведения человека для достижения личных целей или целей организации» [1, с 306].

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

Актуальность мотивации и стимулирования труда сотрудников дошкольных образовательных организаций на сегодняшний день обуславливается целым рядом факторов. К таким факторам относятся:

- профессиональная и психологическая неподготовленность кадров к быстрой смене процессов модернизации в дошкольном образовании;
- нехватка квалифицированных педагогических кадров, что приводит в свою очередь к усиленным нагрузкам работающих, отражается на качестве образовательного процесса;
- несоответствие образования педагогов и той деятельности, которую они осуществляют, что так же влечёт за собой необходимость обучения и переучивания непосредственно в ходе работы;
- невысокий уровень оплаты труда, который провоцирует уход молодых, перспективных, дипломированных специалистов в другие отрасли;

- необходимость внутренней мотивации сотрудников для более эффективной реализации целей учреждения.

**Тема исследования:** "Мотивация деятельности персонала ДОО как функция менеджмента".

**Объект исследования** – мотивация и ее значение в деятельности ДОО.

**Предмет исследования** – методы управления мотивационными процессами в ДОО.

**Цель исследования** – рассмотреть сущность и понятие мотивации, факторы, влияющие на мотивацию труда дошкольных педагогов.

**Задачи:**

- рассмотреть теоретические основы системы стимулирования и мотивации труда;
- раскрыть факторы, влияющие на мотивацию труда;
- изучить потребности персонала ДОО;
- показать недостатки системы мотивации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации.

**Методы исследования:** теоретические методы: анализ психолого-педагогических, научно-методических источников по проблеме исследования, синтез, обобщение полученных результатов; эмпирические методы: беседа, наблюдение, анкетирование.

Теоретическая база исследования: научная и периодическая литература, открытые ресурсы сети интернет, документы, регламентирующие деятельности организаций.

**База исследования:** МДОУ «Детский сад № 174» и МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 65».

Магистерская работа состоит из введения, двух основных разделов, заключения, списка используемых источников, приложений.

Во введении раскрывается актуальность, формируется объект, предмет, цель и задачи исследования. В первом разделе рассматриваются мотивационные процессы в современном менеджменте и их значение в

деятельности ДОО. Во втором разделе даются характеристики базы и методов исследования, а также анализ проведённого нами исследования и рекомендации.

В заключении приводятся выводы, сделанные в ходе исследования.

Список использованных источников включает 27 наименований книг и статей.

Магистерская работа расширена за счёт приложений, в которых мы приводим диагностические материалы.

### **Основное содержание работы**

В первой главе работы мы рассмотрели сущность и структуру системы мотивации и стимулирования труда персонала. Дали определение основным понятиям.

Наиболее часто встречающимися причинами падения значимости мотивов труда «для других» является депрофессионализация работников. Это происходит, потому что забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной. Это выдвигает совершенствование мотивации в число основных по развитию трудовых ресурсов организации.

Системой мотивации в качестве стимулов могут предусматриваться любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека при условии, что их получение предполагает трудовую деятельность. Но благо становится стимулом труда только тогда, когда оно формирует мотив труда.

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

Все методы мотивации можно разделить на три группы:

1) экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах организации; оплата обучения и др.;

2) экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья и

транспортного обслуживания в организации;

3) не денежные – повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.

Каждая из групп по-своему важна и необходима. Для формирования эффективной системы мотивации необходимо изучать педагогический состав, выявлять мотивационные типы и в соответствии с ними подбирать формы и методы мотивации.

Правильно построенная система мотивации способствует стабилизации коллектива, реализации атмосферы сотрудничества, энергичности, инициативности и ответственности сотрудников, а также позволит выйти на совершенно новый уровень инновационного потенциала.

Задачей второй главы была обработка, анализ и обобщение данных, полученных в ходе анкетирования персонала МДОУ «Детский сад № 174» и МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 65», а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации.

На основе анализа анкетирования сотрудников МДОУ «Детский сад № 174» мы сделали следующие выводы:

- большой процент сотрудников не видит ценности своего труда, нет чёткой взаимосвязи между вознаграждением и результатом труда;
- вертикальная карьера крайне затруднена, этот факт отрицательно сказывается на привлекательности профессии для молодых;
- значительное количество сотрудников не имеет должного педагогического образования. Идет снижение квалификационного потенциала кадрового ресурса;
- система мотивации нуждается в совершенствовании. Материальный способ поощрения используется как основной (по ответам респондентов).
- крайне редко используется такой инструмент как потребность каждого в успехе, самоуважении и востребованности.

Так как и во внутренней и во внешней среде постоянно происходят разного рода изменения, влияющие на ценностные установки персонала, система мотивации не совершенна и требует постоянной реорганизации.

На основе анализа анкетирования сотрудников МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 65» мы сделали следующие выводы:

- высокий квалификационный потенциал кадрового ресурса;
- в коллективе данной организации царит атмосфера сотрудничества;
- система мотивации находится на высоком уровне, задействованы как материальные, так и нематериальные методы (в соответствии с мотивационными типами сотрудников).
- высокий индекс удовлетворённости персонала заработной платой и работой в целом.

Система мотивации в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 65» соответствует нашим представлениям о правильности построения мотивационных процессов.

Одним из важнейших условий успешного управления кадровой политикой является мотивация труда работников, что заключается в заинтересованности в улучшении качества работы, в обеспечении эмоциональной привязанности к учреждению. Мотивацией следует называть сложный комплекс ощущений, которые зависят от индивидуальных качеств человека. Система мотивации персонала делится на материальную и нематериальную.

Выявленные проблемы как материального, так и нематериального характера позволили нам дать следующие рекомендации по совершенствованию системы мотивации:

- 1) подробно изучить мотивационные типы сотрудников, подобрать соответствующие методы мотивации;
- 2) наладить систему обучения и повышения квалификации сотрудников;

- 3) развить систему управления конфликтами для поддержания благоприятного психологического климата в коллективе;
- 4) сформировать организационную культуру.

### **Заключение**

Системой мотивации в качестве стимулов могут предусматриваться любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека при условии, что их получение предполагает трудовую деятельность. Но благо становится стимулом труда только тогда, когда оно формирует мотив труда.

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

Все методы мотивации можно разделить на три группы:

- 1) экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах организации; оплата обучения и др.;
- 2) экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья и транспортного обслуживания в организации;
- 3) не денежные – повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.

Каждая из групп по-своему важна и необходима. Для формирования эффективной системы мотивации необходимо изучать педагогический состав, выявлять мотивационные типы и в соответствии с ними подбирать формы и методы мотивации.

Правильно построенная система мотивации способствует стабилизации коллектива, реализации атмосферы сотрудничества, энергичности, инициативности и ответственности сотрудников, а также позволит выйти на совершенно новый уровень инновационного потенциала.

В ходе нашего исследования мы раскрыли понятие и сущность системы мотивации, а также выявили проблемы мотивации в одной из исследуемых организаций:

- вертикальная карьера крайне затруднена, этот факт отрицательно сказывается на привлекательности профессии для молодых;
- значительное количество сотрудников не имеет должного педагогического образования. Идет снижение квалификационного потенциала кадрового ресурса;
- система мотивации нуждается в совершенствовании. Материальный способ поощрения используется как основной (по ответам респондентов).
- крайне редко используется такой инструмент как потребность каждого в успехе, самоуважении и востребованности.

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

Нами были предложены следующие пути решения существующих проблем:

- 1) большой процент сотрудников не видит ценности своего труда, нет чёткой взаимосвязи между вознаграждением и результатом труда;

Пути решения: оценка и поощрение достигнутых результатов (прямая связь между вознаграждением и результатом труда)

Так же как вариант, стоит рассмотреть ввод системы поощрений и вознаграждений (оплата определённых расходов, страховка и дополнительные выплаты)

- 2) значительное количество сотрудников не имеет должного педагогического образования. Идет снижение квалификационного потенциала кадрового ресурса;

Пути решения: повышение квалификации работника. Возможность повысить свою квалификацию даёт уверенность в себе, своих знаниях, силах,

открывает новые перспективы в работе и карьере. Соответственно повышается рвение и добросовестность. Повышение квалификации отдельных сотрудников равно повышению квалификации организации.

3) система мотивации нуждается в совершенствовании. Материальный способ поощрения используется как основной (по ответам респондентов), крайне редко используется такой инструмент как потребность каждого в успехе, самоуважении и востребованности.

Пути решения: совершенствование условий труда, использование методов нематериального стимулирования. Материальное стимулирование, конечно же, играет немаловажную роль в жизни каждого сотрудника, но оно не может удовлетворить потребность в самоуважении, творчестве и психологическом комфорте на рабочем месте. Важными являются так же продолжительность рабочего дня, недели, возможность выбрать гибкий график, соответствующий ритму жизни.

4) низкая инициатива и предприимчивость работников.

Пути решения: как можно чаще привлекать рядовых сотрудников к решению задач организации. Это поможет увеличить эффективность управления и улучшить отношения с сотрудниками.

Всё это, при правильном применении, является средством повышения производительности труда отдельных работников и стимулом для всего коллектива.

#### **Список использованных источников**

1. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер с англ - М: Дело, 2000. 704 с.
2. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учеб. пособие. - М.: ГроссМедиа, 2011. 224 с.
3. Балашов, А.П. Теоретические основы реструктуризации организации: учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. 254 с.
4. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: учебник. М.: МарТ, 2011. 528 с.

5. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / 2012. - № 4. с. 23– 24.
6. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. – М., 2013. 132 с.
7. Варданян, И. Мотивационная система персонала / Управление персоналом. 2006 - № 5. с. 100 – 130.
8. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда/ Общество и экономика, 2013. № 1. с. 169–174.
9. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. / М., Смысл, Академия, 2013. 352 с.
10. Мильнер, Б.З. Теория организации. / 2 -е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2000. 480 с.
11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. 304 с.
12. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. 368 с.
13. Кристиани, А. Мотивация успеха. 111 советов для достижения лучших результатов. М.: Интерэксперт, 2015. 256 с.
14. Козлов, А.А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики. 2011. № 1. с. 46–55.
15. Завьялова, Е.А. Особенности мотивации и стимулирования труда на совместных предприятиях: дис., канд. эконом. наук / Саратов, 2005. 181 с.
16. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособ. для вузов, обуч. по спец. «Менеджмент» и «Маркетинг». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 511 с.
17. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2013. 265 с.
18. Веснин, В.Р. Менеджмент. М.: ТД Элит-2000, 2014. 552 с.
19. Герчиков, В.И. Мотивация персонала: методическое пособие. М.: Персонал-технология, 2005. 95 с.

20. Кабушкин, И.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. - Мн.: Новое знание, 2013. 336 с
21. Психология. Словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 3-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 2011. 496 с.
22. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / пер. М.А.Свиридюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с. Гущина, И.В. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2008.-№1. с. 98-123.
23. Дубрин, Э. Что значит быть хорошим начальником? / Э. Дубрин. М.: АСТ – Астрель, 2013. 348 с.
24. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева, Е.А.Митрофанов, М.В.Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2009. 524 с.
25. Лаптева, А.А. Грейдирование как инструмент мотивации персонала // Региональный выпуск. 2008. № 33. с. 34-37.
26. Лафта, Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: КноРус, 2014. 592 с.
27. Лепешова, Е.М. Мотивирование педагогов ОУ / Е.М.Лепешова // Справочник заместителя директора школы. 2010. № 5. с. 79-84