

**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
Экономические (прямые, денежные)	Сдельная оплата, премии, комиссионные выплаты, доплата за отсутствие невыходов (не по болезни), плата за обучение	Система распределения премии, дополнительные выплаты, групповые премии
Экономические (косвенные, материальные)	Льготное питание, оплата проездных расходов, медицинское страхование, доплата за стаж	Программа повышения качества условий труда
Внеэкономические (моральные)	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.**

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