

Частное образовательное учреждение  
«Учебный Центр дополнительного образования  
«Все Вебинары.ру»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Влияние мотивации сотрудников на эффективность деятельности  
организации (на примере МДОУ детский сад № 67)

Выполнила:

Таскина Инна Николаевна,  
слушатель курсов ДПО  
«Менеджмент в образовании»  
дистанционной формы  
обучения

Дата: 18.12.2017 г.

Г.Комсомольск-на-Амуре

2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретический подход к проблемам мотивации и стимулирования.	7
1.1. Понятие мотивации и ее значение в повышении эффективности управления.	6
1.2. Современные теории мотивации.	20
1.3. Методы стимулирования персонала.	44
Глава 2. Существующая система мотивации в МДОУ детский сад № 67.	56
2.1. Краткая характеристика МДОУ детский сад № 67.	56
2.2. Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала.	58
2.3. Анализ мотивационных факторов персонала дошкольного образовательного учреждения.	60
Глава 3. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала	72
Заключение	74
Список использованных источников	76
Приложения	80

## **Введение.**

### **Актуальность исследования.**

В настоящее время в связи с ускорением темпа развития общества, введением новых федеральных государственных стандартов к дошкольному образованию, к педагогам дошкольных образовательных учреждений предъявляются высокие требования. Возрастает потребность в нестандартно мыслящих сотрудниках, имеющих активную социальную позицию, способных к гибкому изменению своей профессиональной деятельности, разработке и внедрению инновационных технологий и методик.

Многие психологи признают, что дошкольное детство является основополагающим в процессе становления личности и способностей человека, обеспечивающем его последующую профессиональную деятельность и бытие как полноценного члена общества (Л.С.Выготский, И.С.Кон, А.А.Реан, С.Л.Рубинштейн). В ситуации, когда большинство родителей обеспокоено материальными проблемами и не обладает достаточными знаниями и временными ресурсами для работы с ребёнком, большая ответственность за обучение подрастающего поколения ложится на плечи дошкольных образовательных учреждений.

Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования. На фоне повышенного внимания к этой проблеме особую актуальность приобретает вопрос об устойчивой мотивации профессионального развития педагогов. Именно поэтому необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в детских садах лучших воспитателей и пополнения образовательных учреждений новым поколением педагогов, способным работать в современных условиях. Важно

побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их мотивов и потребностей.

Согласно Федеральному Государственному Образовательному стандарту дошкольного образования, реализация основной общеобразовательной программы осуществляется не только педагогическими работниками, но и помощниками воспитателя и другими работниками, которые принимают участие в создании условий для детей. Следовательно, перед руководителем задача создания единой слаженной команды – коллектива работников, объединённых одной целью. В таких условиях одним из главных факторов эффективной педагогической деятельности, обеспечивающей направление развития детей и общества, становится мотивация трудовой деятельности специалистов дошкольных образовательных учреждений. Мотивация является одним из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания. Этим обусловлена необходимость её изучения.

Разработки в области мотивации трудовой деятельности, изложенные в работах В.Г.Асеева, Т.Л.Бадоева, А.В.Карпова, В.К.Вилюнаса, К.Замфир, Е.П.Ильина, В.И.Ковалева, Б.Ф. Ломова, А.К.Марковой, В.Д.Шадрикова и др. говорят о том, что особенности мотивации и профессионального мышления, обеспечивающего эффективность трудовой деятельности, зависят от условий труда и самой профессиональной деятельности. При этом акцент делается на труде школьных учителей, а составляющие профессиональной деятельности воспитателей отражены в ограниченном количестве работ.

Пристальное внимание исследователей привлекает и мотивация деятельности, её воздействие на развитие мотивационной сферы личности. Так, мотивация деятельности стала предметом изучения

Л.И. Айдаровой, В.В. Давыдова, А.К. Дусавицкого, А.В. Захаровой, А.К. Марковой, Н.И. Матвеевко, В.Ф. Моргуна, В.В. Репкина, Р.В. Скотаренко, Е.А. Шумилина, Д.Б. Эльконина, и др. В исследованиях А.И. Донцова, Т.Ю. Колошиной, К.М. Никиреева, В.А. Петровского освещены вопросы мотивации общественной деятельности.

Среди отечественных экономистов, значительный вклад в исследование трудовой мотивации персонала в организациях внесли: И. А. Васильев, Б. М. Генкин, В.И. Герчиков, А. И. Вишняк, А. П. Егоршин, Е. П. Ильин, А. Г. Здравомыслов, А. И. Кочеткова, В. П. Рожин, Д. Н. Узнадзе, В. А. Ядов и др.

Анализ литературы и управленческая практика позволили сделать следующие выводы: от методов трудовой мотивации персонала зависит результативность и эффективность труда. Для грамотного управления учреждением руководитель обязан знать характер потребностей и мотивов своих работников, что позволит менеджеру создать хорошую мотивационную базу для стимуляции активной деятельности коллектива и реализацию потенциала сотрудников.

**Гипотеза:** грамотно выстроенная система мотивации сотрудников, использование разнообразных методов стимулирования будут способствовать повышению эффективности деятельности дошкольного образовательного учреждения.

**Объект исследования:** МДОУ детский сад № 67.

**Предмет исследования:** специфика и структура мотивации трудовой деятельности сотрудников МДОУ детский сад № 67.

**Цель исследования:** создание эффективной системы мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие и особенности мотивации трудовой деятельности в процессе анализа научной литературы по данному вопросу.
2. Рассмотреть основные формы и методы стимулирования деятельности сотрудников дошкольного образовательного учреждения.
3. Провести анализ факторов мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения к эффективной работе.
4. Обобщить результаты экспериментального исследования.
5. Разработать систему мотивации для более эффективного труда сотрудников МДОУ детский сад № 67.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: теоретические - анализ литературы, прогнозирование; эмпирические - беседы, наблюдение, анкетирование.

## **Глава 1. Теоретический подход к проблемам мотивации и стимулирования.**

### **1.1. Понятие мотивации и ее значение в повышении эффективности управления.**

Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому либо действию. Речь идет о мотивации, как о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом. Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов. Если знания об исследованиях, связанных с потребностями человека, не будут применяться на практике, то интерес к этим вопросам стоит немного. В первую очередь, такие проблемы интересуют менеджеров, которым очень важно знать мотивы поведения людей их групп с тем, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива. Мотивация характеризуется двумя составными элементами – деятельностью и направленностью. Мотивация всегда связана с определенной ситуацией. Если, скажем, отношение к работе меняется достаточно медленно, то мотивация колеблется в зависимости от рабочей ситуации. Разносторонние исследования и накопленный практический опыт показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. В начале по мере роста активности результаты повышаются. Позже в определенном диапазоне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются

лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться.

Отсюда вывод: менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. Только активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительного результата не будет, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация встречается тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль и неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. Для того, чтобы оптимальным образом обеспечить мотивацию персонала, менеджеру следует иметь в виду обе составные мотивации: активность и направленность. Только таким образом реально улучшить мотивацию персонала.

Вместе с тем создание и поддержание мотивации является, однако достаточно сложным делом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Менеджер призван искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности. Ставшая с течением времени однообразной и рутинной работа не обеспечивает мотивации. Человек по мере своего развития желает иметь все более творческие инновационные задачи. Отсюда



менеджер обязан обеспечивать положение, при котором содержание работы обновлялось бы достаточно часто. Очень существенно, что точное определение результатов работы, а также конкретная постановка и оценка целей улучшают мотивацию. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение жестко не контролируется, подчиненный может прийти к выводу, что его работа просто не имеет какой-либо ценности. Участие персонала в планировании и развитии компании в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию. Менеджер просто обязан проявлять подлинный интерес не только к работе своих сотрудников, но и к ним, как к личностям, всячески демонстрировать эту свою заинтересованность своим поведением. Еще один существенный фактор – тот, что признание, благодарность руководства за достигнутые результаты также весьма активно мотивируют людей. Признание и благодарность должны быть выражены в естественной и краткой форме и вместе с тем сердечными. Нужно учитывать, что люди не верят красивым, но формальным фразам, в то же время каждый из них очень надеется получить признание, благодарность за свои усилия в работе. Значение благодарности очень велико. Человек оценивает ее как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, предприимчивость. Если работник чувствует неуверенность в себе или усталость, благодарность всегда придает новые силы.

Мотивацией выступают, например, различные награды и вознаграждения (оплата или другое денежное вознаграждение, почетные знаки, премии за инициативу, памятные подарки,

предоставление отпуска). Система оплаты, основывающаяся непосредственно или хотя бы косвенно на результатах работы, выступает важным фактором мотивации. Его отсутствие способно серьезно подорвать эффективность управления.

В качестве фактора мотивации все чаще выступает делегирование ответственности за деятельность и результаты, а также полномочий принимать решения. Персонал поощряется к расширению круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ. Выявление и ограничение числа факторов, препятствующих достижению результатов, расширяет возможности мотивации. Здесь особое значение приобретает уменьшение индивидуальных проблем, улучшение условий труда, любые другие моменты, увеличивающие привлекательность работы.

Продвижение по службе, профессиональный рост также выступают факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны представлять собой альтернативный вариант сегодняшней деятельности. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет собой конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля. Использование личных разработок персонала также выступает существенным аспектом мотивации. Мы все хотим, чтобы с нами обращались как с личностями. Менеджеру поэтому всегда надо подчеркивать ценность и роль трудовой деятельности каждого работника в общих достижениях. Таким образом, можно естественным путем через работу обеспечить мотивацию и другим. Побуждение подчиненных к качественному труду в процессе определения результатов является по своему характеру мотивацией и поощрением к достижению конечных целей. Повседневное ситуационное управление требует разностороннего ежедневного

побуждения и поддержки. При контроле за результатами побуждение является обратной связью, а также вознаграждением в соответствии с достигнутыми результатами.

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей. Потребности представляют собой желания, стремления к определенному результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность профессионального личного роста и т.д.

Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвигнуться на руководящую должность в компании - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании.

Понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Добившись продвижения по службе, успешно завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди ощущают чувство удовлетворения.

Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Воздействие мотивации на поведение человека связано со многими обстоятельствами во многом индивидуально, способно изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В понятии мотивации, особенно важны следующие его аспекты:

- определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;
- выявление соотношения внутренних и внешних сил;
- соотношение с результатами деятельности человека.

Наукой и практикой установлено, что потребности – это то, что находится внутри человека. Это - что-то общее для разных людей, но одновременно имеет индивидуальное проявление у каждого индивида. Это то, от чего человек всегда хочет освободиться, так как, поскольку потребность есть, она постоянно о себе напоминает и требует удовлетворения. Люди по-разному устраняют свои потребности: удовлетворяют их, подавляют или не реагируют на них. Потребности возникают осознанно и неосознанно, но не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они способны изменять форму своего проявления, уровень настойчивости и воздействия на человека.

Мотив вызывает определенные действия индивида. Мотив находится «внутри» его, имеет индивидуальный характер, связан с множеством внешних и внутренних факторов, а также с действием других, возникающих наряду с имеющимися мотивов. Мотив побуждает человека к действию, но и фиксирует, что и как надо сделать. Если какой-то мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей они могут быть отличны, даже при одинаковой потребности. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устранять их из своего мотивационного потенциала.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в

конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Структура мотивации характерной стабильностью, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование – сердцевина управления человеком. Эффективность управления во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется само мотивирование.

В зависимости от того, какие при этом преследуются цели, какие задачи оно решает, выделяют основные типы мотивирования. Так, посредством внешних воздействий на человека приводятся в действие конкретные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату. При этом важно точно знать то, какие мотивы способны побуждать человека к желательным действиям, а также каким образом вызывать эти мотивы. Данный тип мотивирования похож на торговую сделку: «Я даю тебе то, что тебе надо, а ты предоставляешь мне то, в чем я нуждаюсь». Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, процесс мотивирования не имеет места.

Иной тип мотивирования ориентируется на формирование конкретной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление необходимых мотивов действий человека, или ограничение действия мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования имеет характер воспитательного и может быть не

связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности. Подобное мотивирование связано с большими усилиями, требует многих знаний и способностей для его реализации. Его результаты, как правило, намного выше результатов первого типа мотивирования. Предприятия, использующие его в своей практике, намного успешнее управляют своими сотрудниками.

Разные типы мотивирования нельзя противопоставляют друг другу, поскольку обычно на практике стремятся сочетать достоинства этих типов мотивирования.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не сознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы не одинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и представляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его

возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей, обуславливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

На деятельность человека оказывают воздействие следующие факторы: усилия, старания, настойчивость, добросовестность, нацеленность.

Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может в полсилы. Он может стремиться к работе полегче, а порой берется за сложную и трудную работу, способен выбирать решение попроще, а может браться за сложное решение. Все это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату усилий при выполнении своей работы.

Человек по-разному старается, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствует свои способности к работе, к взаимодействию с другими сотрудниками. Важной особенностью трудовой деятельности, на которую воздействует мотивация,

является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Еще очень часто встречаются люди, которые, преступив к работе, быстро теряют к ней всякий интерес. Потеря его и отсутствие настойчивости способно привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости негативно воздействует на доведение начатого дела до конца. Работник порой способен выдвигать отличные идеи и ничего не сделать для их реализации, что означает для организации упущенные возможности.

Добросовестность при исполнении работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для большинства работ выступает основным условием их успешной организации. Работник может иметь высокую квалификацию, обширные знания, быть созидателем, много трудиться, но при этом относиться к своим обязанностям спустя рукава, что сводит на нет все положительное в его деятельности. Руководство организации должно стремиться таким образом строить схему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников нужные характеристики их поведения.

Направленность на результат, как особенность деятельности конкретного человека свидетельствует о том, к чему он стремится, осуществляя конкретные действия. Человек способен выполнять свою работу, так как она дает ему удовлетворение (моральное или материальное), но может делать ее и потому, что стремится помочь своей компании достичь ее целей. Для управления важно оценивать правильно направленность действий своего работника, но не менее важно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия на реализацию определенных целей.

Понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с



необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей становится очевидным. Интересен вопрос соотношения «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи).

В первом случае мотивацию именуют «внутренней», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, к завершению работы, к познанию и т.д. В ином случае мотивы деятельности, связанные с решением задачи вызываются воздействием извне. Такую мотивацию можно назвать «внешней». Здесь в этом качестве выступают процессы мотивирования (оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.).

В жизни нет четких разграничений «внутренней» и «внешней» мотивации. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Отсюда, управление должно опираться на «внешний» тип мотивации, но принимая во внимание и возникновение «внутренней» мотивации.

Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы. Вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее либо даже слабо мотивированный. Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда – серьезная управленческая проблема. Необходимо объективно оценивать результаты работы

каждого работника и поощрять его в соответствии с заслугами. Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы мотивированных менее, но производительных тружеников.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические, психологические, социальные.

Второй этап – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получит, способно устранить потребность.

Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

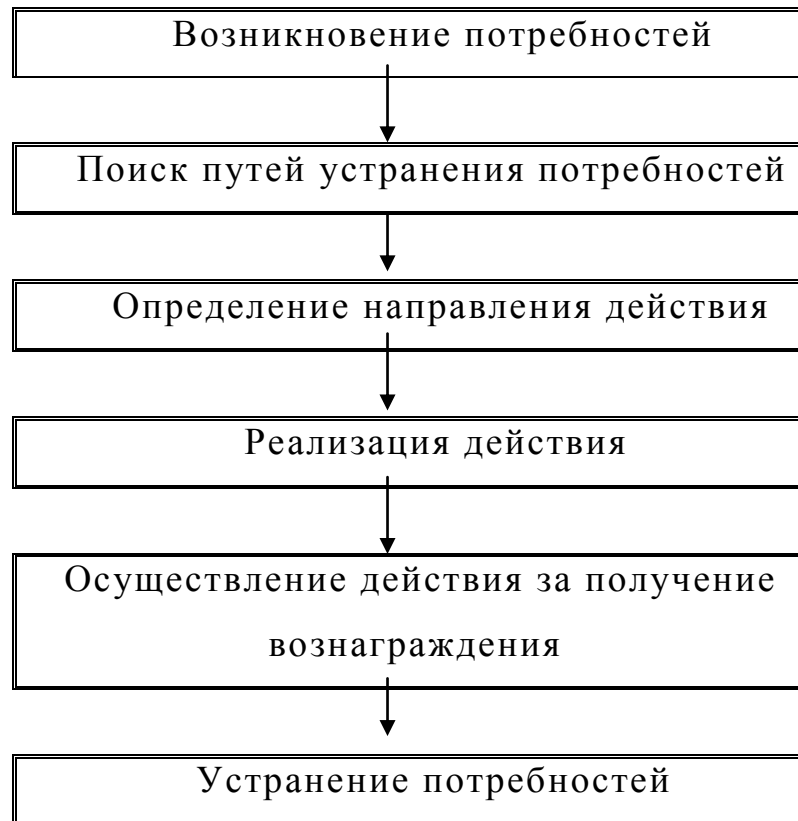
Пятый этап – получения вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что

он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.

Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Рисунок 1.1.

**Схема мотивационного процесса.**



**1.2.Современные теории мотивации.**

Изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет выявить точно, что же побуждает человека к труду. Но исследование поведения человека в труде дает общие подходы к мотивации и позволяет создавать конкретные модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Современные концепции мотивации характерны двумя основными направлениями. (Таблица 1.1).

**Современные теории мотивации**

<i>Содержательные</i>	<i>Процессуальные</i>
Теория потребностей А.Маслоу	Теория ожидания
Теория потребностей Мак Клелланда	Теория справедливости
Теория потребностей Ф.Герцберга	Теория Портера-Лоулера

Содержательная концепция мотивации, по которой внутренние побуждения человека (именуемые потребностями) побуждают его действовать определенным образом, и процессуальная концепция мотивации, основывающаяся на поведении человека в группе в соответствии с его восприятием действительности и образованием, опытом и внешним поведением.

Существуют различные теории мотивации. Развитие их носило эволюционный, а не революционный характер. Эти теоретические построения используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Главное здесь – в выявлении потребностей работника. Психологи утверждают, что человек испытывает потребность в ситуации, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток в чем-то. Конкретный период в определенное время может и не иметь потребности (т.е. сознательного ее ощущения). Но имеются определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. До сих пор не разработано ни одной общепринятой идентификации потребностей. Большинство исследователей соглашается, однако, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности по своей природе физиологические и, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, дышать, спать, и т.д.

Вторичные потребности по своей природе имеют психологический характер. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, вторичные осознаются с жизненным опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей мере, чем первичные.

Потребности, как известно, нельзя наблюдать или измерять непосредственно. Об их существовании судят по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда человеком ощущается потребность, она пробуждает в нем состояние нацеленности, устремленности. Побуждение проявляется как ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет конкретную направленность. На лицо поведенческое проявление потребности, которое концентрируется на достижении цели. Последнее представляется как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает подобной цели, он ощущает свою потребность удовлетворенной. Однако нередко это удовлетворение является неполным. Бывает и частично удовлетворенная или совсем неудовлетворенная потребность. Например, если ощущается потребность в сложной работе, это может ориентировать человека на достижение цели в виде получения рабочего места, ее обеспечивающего. Получив такое место, реально выяснить, что работа на деле не столь сложная, как предполагалось. Это способно ориентировать на работу с меньшим

усердием или на поиск другого места, где потребность будет удовлетворена полностью (Рисунок 1.2)

Рисунок 1.2.

***Схема удовлетворения потребностей.***



В практике своей работы менеджер сталкивается с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение обеспечивает сама работа, чувство достижения высокого результата, содержательности и значимости выполняемой трудовой деятельности, самоуважения. Дружба – «роскошь человеческого общения», появляющаяся в процессе работы, многими (и справедливо) оцениваются в качестве внутреннего вознаграждения. Самый элементарный способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание благоприятных условий для работы и точная, конкретная постановка задач. Фирма «Вольво», например, упразднила часть линий конвейерной сборки на одном из своих заводов, заменила их сборочными бригадами, с целью увеличения внутреннего вознаграждения рабочих.

Внешнее вознаграждение – иной их тип. Такое вознаграждение обеспечивается организацией. В рамках внешних вознаграждений – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (например, личный кабинет), похвалы, признание, дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата фирмой некоторых расходов и страховки сотрудника).

Для определения, как и в каких соотношениях целесообразно использовать внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, менеджмент обязан определить характер потребностей своих работников.

Содержательная концепция мотивации базируется на осознании первичных и вторичных потребностей человека, которые служат мотивом его действий. Человек хочет удовлетворить свои потребности, и, если менеджер обеспечивает условия для реализации его потребностей, то тем самым он мотивирует деятельность работника определенным образом, в зависимости от того, каковы условия и насколько они согласуются с потребностями человека. Естественно, что подобное согласование реально лишь до определенного уровня, но оно необходимо как важный элемент мотивационного менеджмента. Для эффективной мотивации необходимо детальное знание потребностей человека (общей их структуры и индивидуальных потребностей) поскольку у каждого человека система потребностей индивидуальна. Но характер поведения человека определяется не только его потребностями, но и интересами, которые отнюдь не тождественны потребностям. Интересы отражают стремление к удовлетворению потребностей в определенной обстановке трудовой деятельности. Интересы – осознание потребностей людей и условий их удовлетворения, оценка реальной возможности удовлетворения потребностей. У человека

могут быть какие-то потребности, но при этом может и не быть стремления к полному удовлетворению данных потребностей.

Менеджер призван опираться на интересы человека. Не последнюю роль в мотивационном менеджменте играет поэтому фактор ценностей. Каждый человек имеет свою систему ценностей, в рамках которой он оценивает вознаграждение за собственную деятельность. Отсюда, факторами мотивационного менеджмента выступают потребности, интересы, ценности. В этом не только суть концепции менеджмента, но и практическая ее значимость.

В рамках теории содержания мотивации анализируются факторы, воздействующие на мотивацию. Упор делается на анализ потребностей и их влияние на мотивацию. Изучается структура потребностей их содержание, механизм связи потребностей с мотивацией человека к трудовой деятельности, выявляется то, что внутри человека побуждает его к деятельности. Среди наиболее известных теорий мотивации этой группы первое место принадлежит теории иерархии потребностей, разработанной А. Маслоу.

Абрахам Маслоу разработал концепцию иерархии потребностей, характерную основными подходами.

- Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
- Люди испытывают определенный набор ярко выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.
- Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
- Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности уже не мотивируют людей.
- Если одна потребность удовлетворяется, то ее место заменяется



другой неудовлетворенной потребностью. Как правило, человек ощущает одновременно целый ряд разнообразных потребностей, которые находятся между собой в комплексном взаимодействии.

- Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют удовлетворения в первую очередь.
- Потребности более высокого уровня активнее действуют на человека после того, как, в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.
- Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

По теории Маслоу имеют место следующие группы потребностей (Рисунок 1.3)

Рисунок 1.3

***Иерархия потребностей по Маслоу.***



защищенности.
---------------

1. Физиологические потребности (еда, вода, жилье, отдых и т.п.).
--

**Физиологические потребности.** Это потребности в пище, воде, воздухе, жилье и т.д., т.е. потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживая свой организм в жизнеспособном состоянии. Указанные потребности обусловлены необходимостью поддержания физиологических процессов и связаны с физиологией человека. Люди, которые работают только для удовлетворения таких потребностей, слабо интересуются содержанием работы, концентрируя свое внимание на оплате, на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми нужно, чтобы уровень зарплаты обеспечивал выживание человека, а условия работы не отягощали его существование.

**Потребности безопасности.** Потребности такого рода обусловлены желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, иметь защиту от страха, болезней, страданий, которые способна принести человеку жизнь. Люди, в рамках потребностей этого рода, стремятся избегать тревожных ситуаций, любят соблюдать порядок, конкретные правила, точные структуры. Они оценивают свою трудовую деятельность, прежде всего, с позиций обеспечения их стабильного существования на перспективу. Для такого человека, прежде всего, важны гарантии работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Эти люди стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от

возможности неблагоприятных событий и изменений, формируя свой страховой потенциал, в том числе за счет обучения, повышения образования. Люди с обостренной потребностью безопасности избегают риска, боятся изменений и инноваций. Для управления людьми такого рода нужна конкретная и надежная система социального страхования, четкие правила регулирования их деятельности, оплата труда выше прожиточного уровня. Не следует привлекать их к принятию рискованных решений и действиям, связанным с риском и преобразованиями.

***Потребности принадлежности и причастности.*** Человек всегда стремится к участию в каких-то совместных действиях, жаждет дружбы, любви, хочет быть членом разных объединений людей, охотно участвует в различных общественных мероприятиях и т.п. Подобные стремления характерны для группы потребностей принадлежности и причастности. Для человека, потребности которого концентрируются на этом в работе, главное – принадлежность к коллективу, возможность установления дружеских отношений со своими коллегами. Руководство такими работниками характеризуется партнерством, для них нужно формировать условия для личного общения на работе (групповые формы организации труда, групповые мероприятия, выходящие за пределы работы, постоянные напоминания работникам об их высокой оценке коллег по работе).

***Потребности признания и самоутверждения*** отражают стремление людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а так же к тому, чтобы их окружение признавало их именно таковыми и уважали за это. Люди с ярко выраженной данной потребностью добиваются положения лидера, признанного авторитета при решении возникающих проблем. Для управления такого рода людьми применяются разные формы признания их

заслуг. Здесь эффективно присвоение титулов и званий, отражение в процессе их удачных действий, признание их заслуг в публичных выступлениях руководства, обеспечение различных почетных наград и т.п.

***Потребности самовыражения.*** В указанной группе объединяются потребности, характерные стремлением человека к максимальному применению своих знаний, способностей, навыков. Эти потребности больше, чем другие, носят индивидуальный характер. Речь идет о творчестве в широком смысле слова. Люди с обостренной данной потребностью открыты к контактам, созидательны и независимы. В целях лучшего управления людьми данного рода целесообразно давать им трудные, сложные задания, которые позволяют продемонстрировать и претворять в жизнь способности, предоставлять свободу выбора средств решения задач, привлекать к работе, где необходимы изобретательность и созидательность.

Теория Маслоу не раскрывает природу тех или иных потребностей. Главное в ней демонстрация того, как те или иные потребности, способны воздействовать на мотивацию человека к трудовой деятельности и как влиять на человека за счет предоставления ему возможностей удовлетворять свои потребности конкретным образом.

Интересна также теория Альдерфера, которая основывается на посылке, что потребности человека могут быть выделены в отдельные группы. В отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, Альдерфер полагает, что имеет место три группы потребностей: потребности существования, связи, роста.

В круг потребностей существования входят потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и

физиологические. Группа потребностей связи корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности.

Потребность связи выражает социальную потребность человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. К данной группе можно также отнести ту часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которая связана со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а так же ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые корреспондируются с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражению пирамиды Маслоу, включая в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Все три группы потребностей расположены иерархически. Но по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности исключительно снизу вверх. Альдерфер же полагает, что движение идет в обе стороны (т.е. вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня). Альдерфер считает, что при наличии неудовлетворенности потребности верхнего уровня возрастает действие потребности более низкого уровня, на что и переключается внимание человека. По Альдерферу иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность, что обеспечивает обратный ход сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей является процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз –

процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Достаточно известной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к трудовой деятельности, выступает и концепция Мак Клееланда, направленная на изучение влияния соучастия и потребности к власти. В соответствии с его идеями данные потребности (если они в достаточной мере присутствуют у человека) оказывают серьезное воздействие на его поведение, побуждая прилагать усилия и осуществлять действия, которые приводят к удовлетворению таких потребностей. Мак Клееланд трактует эти потребности как приобретенные под воздействием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, отмечая стремление человека достигать стоящих перед ним целей более рациональным образом, чем раньше. Люди с высоким уровнем достижения потребности стремятся сами ставить перед собой цели, выбирая такие задачи, которые они способны решить. Эти люди склонны к умеренно рискованным решениям и надеются на обратную связь в рамках осуществленных ими действий. Им нравится принимать решения и отвечать за их практическое воплощение. Они одержимы проблемами, которые решают, принимая на себя всю ответственность за последствия. Сотрудники, имеющие высокую потребность достижения, способны на работу, несущую в себе элементы инноваций, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Но им трудно заниматься работой, где нет ощутимого результата, наступающего быстро. Они способны с энтузиазмом решать задачи, но при этом им нужно стабильно иметь положительный результат. Заметим при этом, что качество результата, качественный уровень их работы не обязательно наивысшие. Они много и охотно работают, но не любят разделять

работу с другими, не стремясь к совместно полученному результату, предпочитая получить результат в одиночку.

Мак Клелланд полагает, что данная потребность может характеризовать не только отдельных людей, но и отдельные общества. Те общества, где высока потребность достижения, как правило, располагают эффективной экономикой и, наоборот.

Потребность соучастия проявляется в виде ориентации на дружеские отношения с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия устанавливают и поддерживают добрые отношения с другими, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих. Для них важен факт, что они кому-то нужны, что их друзья и коллеги не безразличны к ним.

Люди такой ориентации хотят занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые обеспечивают им активное взаимодействие, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации их работы важно обеспечивать все условия, для регулярного обеспечения информацией о реакции окружающих на их действия, предоставлять им возможность активного взаимодействия с широким кругом людей. Нужно своевременно вносить изменения в организацию их работы с учетом трансформации у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия, а также учитывать это при приеме человека в организацию.

Стремление властвовать – третья потребность человека. Она является приобретенной на основе обучения, жизненного опыта. Человек хочет контролировать ресурсы, а также процессы, протекающие в его окружении. Характерно стремление контролировать действия других людей, принимать на себя ответственность за действия других людей. Потребность

властвования отражает желание располагать как можно большей властью, контролировать все и всех.

Среди лиц с высокой мотивацией властвования имеются те, кто стремится к власти ради ее самой. Их привлекает возможность командовать другими. Они концентрируются на своей руководящей позиции в организации, но есть и другие лица, которые стремятся к власти ради решения групповых задач. Эти люди определяют цели, ставят задачи перед коллективом, участвуют в процессе их решения. Они стремятся мотивировать людей на достижение такого рода целей и действуют в этой области. Потребность властвования у таких людей выражается в стремлении к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач предприятия, стремлением к властному самоутверждению.

Многие считают, что удовлетворенность человека своей работой, состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим выступают двумя полюсами, противоположностями, в рамках которых и формируется состояние, настроение человека. В зависимости от воздействия, мотивирования человека, его настроение переходит из одного состояния в другое, человек становится более удовлетворенным, или более неудовлетворенным. Фредерик Герцберг исследовал, какие факторы оказывают мотивирующее и де мотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность и установил, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются двумя совершенно различными процессами. Устранение факторов, которые вызвали усиление неудовлетворенности, не обязательно приводит к увеличению удовлетворенности и наоборот. Группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы



описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Полученные ответы были подразделены на две большие категории, которые были названы «гигиеническими факторами» (политика фирмы и администрации; условия работы; заработок; межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными; степень непосредственного контроля за работой.) и «мотивацией» (успех, продвижение по службе, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста).

Эти процессы находятся под воздействием факторов, обусловленных содержанием работы (внутренних по отношению к ней факторов). Указанные факторы способны оказывать сильное мотивирующее воздействие на поведение человека и на качественное выполнение работы. Но если этих факторов нет, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Эти факторы называются мотивирующими и рассматриваются как самостоятельная группа потребностей (потребностей в росте). К ним относятся такие потребности, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа как таковая, возможность роста. Они играют мотивирующую роль и в основном связаны с окружением, в котором происходит работа (внешние факторы). Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. Однако присутствие подобных факторов не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, а следовательно данные факторы не играют мотивирующей роли. Это – группа потребностей человека в устранении трудностей и проблем. Они не являются мотивирующими, поскольку обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К факторам здоровья

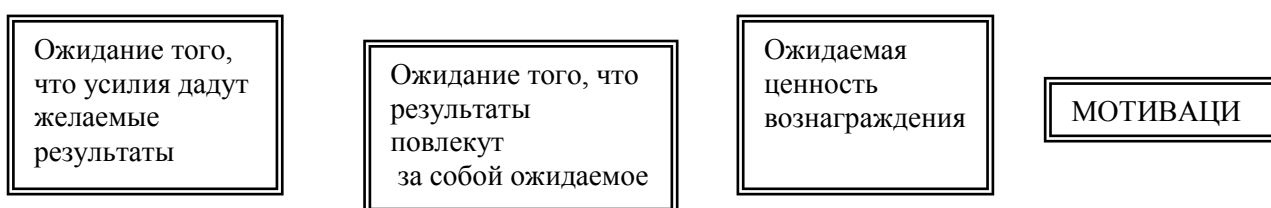
относятся заработная плата, безопасность на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.

Рассмотрим далее теории, в которых основное внимание уделяется процессу мотивации.

Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то процессуальные теории рассматривают мотивацию в аспекте анализа того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом выбирает конкретный вид поведения. Так Виктором Врумом была разработана теория, по которой мотивация зависит от трех факторов: ожидания возможного результата, ожидаемого вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения. Схематично модель мотивации Врума, получившую название «теории ожидания», представлена на (Рисунок 1.4).

Рисунок 1.4

### ***Модель мотивации В. Врума.***



Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему будет отдано то или иное предпочтение, зависит, что и как человек делает, как он себя ведет, каких результатов добивается. Теория ожидания имеет целью дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, в какой мере он исходит из мотивов, побуждающих его добиваться результата в соответствии

со сделанным выбором. Теория ожидания раскрывает зависимость мотивации от того, сколь много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы приобрести.

Процесс мотивации в рамках теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: усилие, исполнение, результат. Эта теория изучает взаимодействие всех трех блоков. Усилия при этом рассматриваются как следствие и результат мотивации. Исполнение – как итог взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат – в качестве функции, зависящей от исполнения и от степени желания добиться конкретных результатов.

Результат в теории ожидания анализируется с разных уровней. Прежде всего, это – результаты выполнения работы, измеряемые качеством и количеством произведенного продукта, затраченным временем и т.п. Результаты второго уровня характеризуют последствия для человека, predetermined предыдущим вознаграждением или наказанием, которые могут последовать от руководства как результат оценки ими итогов первого уровня. Материализацией результатов второго уровня могут быть изменение оплаты, продвижение или понижение по службе, позитивная или негативная реакция коллектива и т.п.

Здесь отражается то, в какой степени для человека желателен конкретный результат, насколько он для него привлекателен (приоритеты для человека тех или иных результатов). Если результат ценится высоко, он имеет положительную валентность, если же результат отрицается человеком, то он имеет для него отрицательную валентность. Валентность результата равна нулю, если человек к нему безразличен. Валентность различна у разных людей. Для одних, например, оплата, ее рост имеет огромное

значение. Для других валентность может быть равна нулю, а иногда даже иметь отрицательное значение.

Мотивация человека к исполнению работы определяется тем, в какой мере он заинтересован (или не заинтересован) выполнять ее, насколько работа для него привлекательна. Определяя, что делать, какие усилия затрачивать, человек отвечает на свой вопрос, зачем ему нужно это делать. При выборе альтернатив человек оценивает: если он поведет себя соответствующим образом, будет исполнять работу как надо, обеспечит ли это определенный результат первого уровня, т.е. у него формируется ожидание результата первого уровня. Человек отвечает также на вопрос о том, что он будет иметь в результате успешного выполнения работы (ожидания результатов второго уровня). Затем он решает, насколько ценным для него будет искомый результат, т.е. определяет валентность результатов второго уровня. Таким образом, формируется его мотивация на выполнение работы.

Итак, данная теория помогает выявить ответ на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы. Исполнение определяется произведением возможностей человека и его мотивации. Мотивация фиксируется произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов этого же уровня. Валентность результатов первого уровня выявляется умножением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек ориентируется на альтернативу, обеспечивающую большую мотивацию.

Для эффективности процесса мотивирования необходимо выполнение ряда условий, в том числе, наличие у работников высокой степени ожидания результатов первого уровня, а так же

высокой степени ожидания результатов второго уровня и суммарная неотрицательная валентность результатов второго уровня.

Работник призван иметь стабильное представление, что от его усилий зависят результаты труда, что из результатов его труда вытекают конкретные последствия, и что конечные результаты, получаемые им, имеют для него ценность. Без любого из этих условий процесс мотивирования нереален. Итак, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он сделает конкретные усилия.

*Теория постановки целей* базируется на исходной посылке, что поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой. При этом постановка целей – сознательный процесс, а цели и намерения определяют поведение человека. Основным создателем данной теории является Эдвин Лок. Вклад в разработку этой теории внес Т. Район, а также К. Латэм. Базисная модель процесса постановки целей характеризуется следующим образом. Человек осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На этой фазе он определяет для себя цели, к достижению которых он хочет стремиться, и, исходя из поставленных целей, производит определенные действия, выполняет конкретную работу. Достигая определенного результата человек получает от этого удовлетворение.

Теория постановки целей фиксирует, что уровень исполнения работы в значительной степени зависит от следующих характеристик целей: сложность; специфичность; приемлемость; приверженность.

Эти характеристики цели воздействуют как на цель, так и на усилия, которые человек намерен затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

Сложность цели обусловлена степенью профессиональности и уровнем исполнения, необходимым для ее достижения. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Но бывает, что цели ставятся настолько высокие, что они вообще не могут быть достигнуты. Отсюда повышение целей способно приводить к росту результатов труда лишь, если будет сохраняться реальность их достижения.

Родоначальником *теории равенства* выступил Стейси Адаме, который первый сформулировал главные ее положения. Ключевая идея теории равенства заключается в том, что в процессе трудовой деятельности человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как оценивается труд других. И на основе этого человек модифицирует свое поведение.

В процессе сравнения, несмотря на то, что используется объективная информация, (скажем, величина заработной платы) сопоставление осуществляется человеком на основе его личного восприятия как своих собственных действий, так и действий тех людей, с которыми он проводит сравнение. Теория равенства оперирует следующими основными категориями. Человек, рассматривающий оценку организацией его действий с позиции справедливости и несправедливости, приводит сравнение оценки своих действий, получая за них вознаграждение (сумма поощрений за отдельные результаты деятельности).

Затраты труда индивида – восприятие человеком того, что он реально сделал для получения результата. Сюда включается не только непосредственные затраты трудовых усилий, но и такие характеристики, как квалификационный уровень, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус и т.п. Человек формирует набор составляющих своего вклада независимо от того, считают ли другие, что отдельные

составляющие этой совокупности обеспечили вклад в достижение конечного результата. Норма представляет собой отношение оцененных затрат к воспринятому вознаграждению. Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к их воспринятым затратам.

Для человека очень важно, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость. Когда его норма ниже, то он полагает, что его вознаграждают недостаточно. Если же его норма выше, то он уверен, что его вознаграждают излишне.

Когда работник полагает, что он вознагражден недостаточно или излишне, у него в той или иной мере возникает чувство неудовлетворенности. Полагая несправедливой оценку своего труда, человек утрачивает мотивацию к активным действиям, что ведет к негативным последствиям. Человек может решить, не следует много работать, затрачивать большие усилия. Результатом неравенства является снижение интенсивности и качества труда.

Сотрудник может предпринимать попытку увеличить вознаграждение, требуя повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Пытаясь компенсировать недоплату, он способен воровать продукцию, использовать другие противозаконные формы повышения «вознаграждения» за счет организации.

Сошлемся далее на *теорию усиления*, в основе которой лежат работы В.Ф.Скиннера – психолога, чьи разработки по поведению были применены для мотивации служащих. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Его подход заключается в том, что

служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, стараются выполнить те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к нежелательному итогу.

Указанная теория базируется на простой модели, состоящей из нескольких шагов: стимулы – поведение – последствия – будущее поведение.

В данной модели добровольное поведение служащих в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы) приводят к определенному результату (последствиям). Если результат положительный, служащий склонен к повторению своего поведения в подобной ситуации в будущем. Если же отрицательный, служащий будет избегать подобных стимулов или будет вести себя в будущем иначе. Чтобы успешно применять теорию усиления, важно понять объективную необходимость управления последствиями поведения служащих. Здесь у менеджера есть разные варианты действий. Так, при положительном подкреплении менеджер поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые служащими последствия.

При негативном или отрицательном подкреплении, которое иногда называют обучением уклонению, тоже поощряется определенное поведение. При нежелательном поведении наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом. Так, мало кому из служащих нравится, когда их постоянно контролируют и проверяют. Чтобы поощрить хороших работников, менеджер предоставляет им большую свободу действий, самостоятельность и независимость, чем другим служащим.

Используя эффект тушения, менеджер способен ограничить нежелательное поведение тем, что не предоставляет желаемого вознаграждения. Например, начальник подразделения ожидает



получения премии за то, что в его звене повысилась производительность труда. Когда же он не получает этой премии, поскольку повысилась не только производительность труда, но и вырос процент брака, то в будущем он не будет добиваться повышения производительности труда любой ценой.

Наказание – это стремление устранить нежелательное поведение, поведение, обеспечивая нежелательные последствия. Скажем, в качестве наказания за невыполнения правил обращения с оборудованием менеджер лишает подчиненного части зарплаты, чтобы больше это не повторялось.

Теории мотивации фиксируют шесть основных стадий снижения мотивации работника: растерянность, раздражение, подсознательные факторы, разочарование работника, утраты желания сотрудничать. Разочарование в работе для менеджера нередко оказывается неожиданностью, а это обозначает то, что руководитель не владеет ситуацией. На первой стадии отмечаются симптомы стрессового состояния работника, который перестает понимать, что ему надо делать и почему дело у него не ладится. На этом этапе у работника резко увеличивается нагрузка на нервную систему. Он пытается справиться с затруднениями посредством более интенсивной работы.

На второй стадии работник, продолжая получать противоречивые указания и информацию, осознает, что ситуация не улучшается и он начинает испытывать раздражение из-за своего бессилия. Сотрудник считает, что много трудясь он способен зарекомендовать себя с лучшей стороны и дать понять руководителю, что он неудовлетворен сложившимся положением, рассчитывая, что тот пойдет ему навстречу и поможет устранить недоразумения. Поведение подчиненных становится все более импульсивным.

На последующей стадии работник раздражен новой позицией руководителя, начинает утаивать служебную информацию, необходимую для успешного решения задач, снижать производительность труда. Подчиненный начинает сторониться своего начальника.

Четвертая стадия характерна разочарованием работника. Хотя он и выполняет еще полностью свои обязанности, но инициативы больше не проявляет. Производительность труда падает. Но работник пока еще не потерял надежду. Он полагает, что менеджер все же обратит внимание на его проблемы и попытается ему помочь.

Здесь особенно необходим личный контакт начальника с подчиненным. В рамках беседы можно не только выявить причины падения в результативности труда, наметить пути их устранения, точнее определить границы служебных обязанностей, за которые сотрудник должен считать себя ответственным. Только подобным путем можно вернуть пропавший интерес к работе.

Следующая стадия характерна утратой. Работник стремится сузить границы своих обязанностей, пренебрегает работой. Отношения с окружающими осложняются, утрачиваются моральные ценности, которых человек раньше придерживался.

Окончательное разочарование в работе приводит или к переходу на другое место, либо отношение к работе как к каторге. Подобное чувство недовольства выплескивается наружу. Руководитель утрачивает контроль над ситуацией. Сотрудники уже не верят заявлениям администрации. Все описанное относится к тем, кто пришел на новое место работы и намерен проявить себя с самой лучшей стороны. Не получив возможности осознать себя работником, которому доверяют и которого уважают, он может разочароваться в работе. В результате в организации возрастает текучесть кадров, эффективность ее деятельности падает.

### 1.3 Методы стимулирования персонала.

Методы стимулирования персонала многообразны, но все они могут быть разделены на материальные и нематериальные или экономические (Таблица 2.1.) и поведенческие (Таблица 2.2).

Таблица 2.1.

#### *Экономические методы стимулирования персонала*

	Индивидуальные	Групповые
Прямые	Сдельная оплата Повременная оплата Премия за рационализаторство Плата за отсутствие прогулов Премия за рациональное использование ресурсов Плата за обучение	Распределение прибыли
Косвенные	Льготное питание Доплата за стаж Социальная защита (транспорт, отдых, спорт)	Дополнительные выплаты Групповые премии

Таблица 2.2.

#### *Поведенческие методы стимулирования персонала*

	Индивидуальные	Групповые
Престижные	Продвижение по службе (положение) Объективная оценка результативности (признание) Обучение	Имидж работы

Удовлетворенность работой	Заработанные отгулы Гибкие рабочие графики Гарантированная оплата Обогащенная работа Качество трудовой жизни Самореализация	Программа повышения качества трудовой жизни Бездефектная работа Творческие группы и охрана труда Удовлетворенность потребления
---------------------------	--	---

В соответствии с этим и стимулы делятся на материальные и нематериальные. Критерием экономических методов стимулирования является их включенность в систему товарно-денежных отношений. Экономические методы стимулирования могут быть денежными и не денежными или прямыми и косвенными. В основе своей они включены в систему товарно-денежных отношений, так как являются товаром для предприятий и организаций, перечисляющих за них определенные суммы денег. Но для конкретного работника они выступают не в денежной форме или лишь частично в денежной форме. Эта группа прямых экономических методов обусловлена производством рабочей силы.

Другая группа экономических методов это косвенные методы стимулирования. Они связаны с функционированием работников в производстве. Это организация труда, санитарно-гигиенические условия труда. Особенностью данных методов является то, что они сами по себе не всегда непосредственно увеличивают трудовую активность, но, влияя на выбор того или иного места работы, играют роль катализатора такой активности.

Нематериальные или поведенческие методы стимулирования более многообразны. Среди них можно выделить социальные,

моральные, творческие. Социальные или престижные методы связаны с потребностями работников в самоутверждении, а также с их стремлением занимать определенное общественное положение, следовательно, с потребностями в определенном объеме власти. Эти методы выражаются в возможностях участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения, в перспективах продвижения по социально-профессиональной лестнице, в возможностях престижными видами труда.

Другая группа престижных методов это моральные методы. Они связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Творческие же методы обусловлены потребностью работника в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении. Возможности самореализации зависят от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их творческого потенциала и обусловлены содержанием труда. Стимулом выступает сам процесс труда, уровень его содержательности, разрешение возникающих в ходе процесса творческих задач.

Социально-психологические методы стимулирования вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Оно является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Трудовая деятельность в общественном производстве, с одной стороны, дает возможность общения, а с другой – самореализуется только через него.

Такова характеристика методов стимулирования в зависимости от тех личных потребностей работников, на удовлетворение которых они направлены и реализация которых возможна в сфере труда.

Общественные методы стимулирования имеют смысл только применительно к таким субъектам интересов, как индивид и коллектив. Содержание понятия общественных методов тогда выражаются через социальные, моральные методы. Все индивидуальные методы, по существу, совпадают со структурой многообразных экономических и поведенческих методов, поскольку интересы личности есть не что иное, как осознание потребности. Именно потребности лежат в основе классификации методов на экономические и поведенческие.

В соответствии с классификацией стимулов трудовой деятельности по их направленности, в положительную или отрицательную сторону, стимулы делятся на поощряющие ту или иную форму трудового поведения и блокирующие ее. К первым относятся все поощрения: материальные и нематериальные, индивидуальные и коллективные. К негативным стимулам относятся: лишение премий, обсуждение проступка на рабочем собрании, замечание, выговор, увольнение, перевод на нижеоплачиваемую работу и т.д.

Между экономическими и поведенческими методами существует диалектическая связь. Так, заработок (материальный стимул), его размер влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный. В то же время применение экономических методов без использования социальных, творческих, моральных не позволяет стимулированию выполнять всех современных присущих ему функций в полной мере, приводит к преобладанию экономической функции в ущерб социальной, социально-психологической, нравственной. В основе диалектического единства экономических и поведенческих методов

лежат взаимосвязи между различными группами потребностей и интересов. Поскольку физиологические, материальные потребности могут быть удовлетворены, прежде всего, при помощи материальных (экономических) методов, постольку им принадлежит приоритет. Однако человек – целостное социальное явление. В той же мере, как физиологические, ему присущи духовные, социальные потребности, которые в определенной степени могут быть удовлетворены при помощи материальных (экономических) методов

Подтверждает диалектическую связь различных методов стимулирования ответ одного из участников проведенного обследования на вопрос о том, что значит для него хорошая работа: «Хорошая работа – такая, на которую идешь с радостью, делаешь с удовольствием, и у окошка кассы не чувствуешь себя униженным».

Оттолкнемся от теоретических подходов. Как известно, за труд полагается вознаграждение, в качестве которого выступает все, что человек считает ценным для себя. Такого рода поощрения подразделяются на внутренние и внешние. К первым относятся чувство самоуважения, удовлетворение от достижения результатов, ощущение содержательности и значимости своего труда, «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы, и другие. Для обеспечения такого рода вознаграждения от менеджера требуется точная постановка задач и создание необходимых условий высокопроизводительного труда.

Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения.

Главная привлекательность труда – это творческий характер. Поэтому менеджер призван следить, чтобы содержание труда каждого подчиненного постоянно обновлялось. Участие персонала в

планировании при прямой зависимости заработка от финансовых результатов деятельности фирмы также является важным элементом мотивации.

Человек, как известно, живет работая, и в процессе работы он реализует себя как личность. Для менеджера важно не столько его стимулировать, сколько оценивать значение его труда. Учет заслуг, благодарность за выполненную работу усиливают стимулы к труду. Мотиваторами служат не только различные премии, памятные подарки и т.д. характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также удовлетворения пожеланий и надежд самих сотрудников. Одним из наиболее действенных мотивов творческого труда является продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудников впечатление совладельца. вызывать уважение, стремление подражать.

Немаловажным фактором для поддержания мотивации на достаточно высоком уровне является удовлетворенность работой. К решению такой достаточно сложной задачи может привести практическая реализация системы следующих мер:

**-Достижения.** Это важнейший фактор обеспечения удовлетворенности работой. Если людям предоставляют возможность проявлять инициативу, выливающуюся в ощущение достижения определенных результатов, то эффект достигается более высокий, чем при выполнении ими обязанностей по заданной схеме.

**-Признание.** Людям нужно воздавать должное, заслуженное.

**-Содержание работы.** Работа должна быть интересной и ответственной, хотя это не значит, что она должна быть просто физически трудной.

**-Ответственность.** У людей появляется чувство ответственности за выполняемую работу и достигаемые результаты.



Если в компании есть отдел, где сотрудники выполняют всю работу, а ответственен за нее один лишь начальник, мотивация там идет на убыль.

**-Продвижение по службе.** Должна существовать возможность повышения. Если сотрудники демонстрируют профессиональный рост, то между должностями должна существовать градация, позволяющая отразить этот рост более высоким положением работника в компании.

**-Рост личности.** Люди повышают свои знания и растут как личности. Условия, стимулирующие обучение и персональный рост, являются очень сильным мотивационным стимулом.

В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе

Подобная реакция на результаты деятельности работника не только не гуманна, но и неэффективна, поскольку способна привести к непредсказуемым изменениям, в поведении подчиненного. У наказанного работника отнюдь не возникает страстное желание трудиться усерднее. В лучшем случае он ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, отсюда отрицательная реакция вызывает сопротивление.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую активность, усиливают творческую инициативу, возникает стремление развивать свои способности, овладевать новыми знаниями и навыками. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в

свой потенциал, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких заданий, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями.

Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненными, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутствии других работников. Объединяя положительное подкрепление и индивидуальное, проводимое наедине с подчиненным обсуждение, получаем модель действия обратной связи (Таблица 3.1.)

Таблица 3.1.

***Модель действия механизма обратной связи.***

Мера	В индивидуальном порядке, наедине	Совместное обсуждение в присутствии группы
Положительное подкрепление: благодарность, побуждение, награда, продвижение по службе и т.д.	Чаще всего действует наиболее эффективно	Обычно это наилучший способ
Отрицательное	Наилучший способ	Как правило это –

подкрепление: наказание, упрек, порицание и т.д.		наихудшие действия
---	--	--------------------

Хороший менеджер сознательно использует подкрепление, но при необходимости способен применить и отрицательное. С точки зрения мотивации наихудшей является ситуация, когда подчиненные не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления. Каждый сотрудник хочет, чтобы на работе его воспринимали как творческого и цельного человека. Поэтому он сам организует усиление внимания к его персоне, иногда с помощью создания затруднительных ситуаций и даже сознательного допущения ошибок. Здесь очень существенен механизм обратной связи. На основе такого рода связи люди формируют свое поведение сообразно тому, как они ее восприняли. Положительное подкрепление эффективно использовать как в индивидуальном порядке, наедине, скажем, в беседе, в которой анализируются достигнутые результаты, так и в присутствии группы. Никогда не стоит преуменьшать роль положительного подкрепления, даже незначительного, особенно в случаях, когда оно применяется оперативно и связано с решением текущих практических ситуаций.

При использовании обратной связи важно не упустить из виду именно воздействие достигнутых результатов на практическую деятельность. Подкрепление обращается не на личные качества человека, а на его достижения. К примеру, менеджер может строить свое обращение к подчиненному следующим образом: «В течение прошлого года вы замечательно освоили вопросы предварительной подготовки к выполнению работы, но в последующем можно уделить больше внимания точности в реализации намеченного и

лучше распределять работу во времени». Используя положительное или отрицательное воздействие на подчиненных не следует забывать, что за определенный период времени реально полностью воспринять только ограниченное количество информации. В этой связи целесообразно давать отдельному работнику или группе больше информации, чем может быть хорошо усвоено. Во всех случаях наиболее эффективной формой контактов с подчиненными является личное взаимовлияние. Менеджер призван подумать о том, что он способен разъяснить свои мысли максимально эффективно. В беседе он может эффективно, естественно использовать мимику, жесты, эмоциональную окраску речи и даже различные наглядные пособия. Беседа по личным вопросам и обратная связь выступают действенными способами мотивации. Вместе с тем индивидуальное подкрепление нужно применять соответственно ситуации, в нужный момент, иначе и положительное подкрепление может быть сведено на нет, а по своему воздействию даже превратится в отрицательное.

Важно стремиться к тому, чтобы использование отрицательного подкрепления было максимально мотивировано. Оно всегда должно иметь четкие обоснования и применяться в конструктивном духе. В первую очередь это касается материальных наказаний. Штрафы – далеко не лучший инструмент побуждения к плодотворной работе. В то же время без них не обходится не одно предприятие. Важно придерживаться установленных правил.

Еще одно обстоятельство. Чем раньше понесет наказание сотрудник за плохую работу, тем оно будет действеннее. Столь же правильно и обратное: чем быстрее награждение за успешный труд, тем эффективнее оно воспринимается, тем больше пользы. Конечно, порой приходится мириться с отсроченной оценкой результатов работы (например, вычетами из зарплаты). Однако информировать провинившихся сотрудников о штрафе следует незамедлительно.

Если менеджер наказывает своего подчиненного, он призван быть с ним выдержанным и предельно вежливым. Важно четко объяснить, в чем конкретно его вина. Прежде чем ругать, его следует за что-то похвалить, например, оценив его деловые качества, однако в конкретной ситуации он подвел компанию и поэтому наказание заслужено и неизбежно. Вести подобный разговор нужно, естественно, без посторонних, коллектив же следует поставить в известность о свершившемся, не разглашая сумму штрафа.

Размер штрафа за конкретные проступки, как правило, не должен фиксироваться. Когда он колеблется, имеет верхний и нижний пределы это эффективнее. За проступок, совершенный впервые, сотрудника обычно штрафуют по минимуму, а максимальный штраф получает наиболее злостный нарушитель. Налагая взыскание за невыполнение работы в установленный срок, нужно назначить новый срок выполнения работы и проконтролировать исполнение. Цель менеджера – добиться того, чтобы сотрудники выполняли работу тщательно и в срок.

В стимулировании бывают разные неординарные ситуации. Как, например, поступить с сотрудником, который опоздал с отчетом, но подготовил его отлично и представленные выводы очень важны для компании? Что правильнее: штрафовать его за срыв сроков или премировать за качество проделанной работы? Отрицательное воздействие в данном случае видимо использовать наравне с положительным, но чтобы в результате от обратной связи осталось в целом благоприятное впечатление и побуждение к активным действиям на будущее. Вместе с тем данные оценки следует развести во времени. Штраф налагается раньше, чем определяется премия за качество выполненной работы. Если полезный эффект от проделанной работы многократно превышает

потери от задержки в предоставлении отчета, соотношение сумм премии и штрафа должно этому соответствовать. Система штрафов эффективна лишь тогда, когда она дополняется системой премий. Размер эффективного штрафа не должен превышать 30% от реального дохода сотрудника. Минимальная граница более подвижна, но порог чувствительности премии следует учитывать. Разумеется, сотрудники должны быть заранее поставлены в известность, какие проступки могут повлечь за собой конкретные материальные взыскания.

Таким образом, основными моментами мотивации труда являются:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем, прежде всего, теми, кто действует от других;
- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;
- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;
- любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;
- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;
- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;
- в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;
- любые серьезные решения об изменении в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;
- самоконтроль должен сопровождать любые действия работника;
- сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;
- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;
- сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда;
- каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

## **Глава 2. Существующая система мотивации в МДОУ детский сад № 67.**

### **2.1. Краткая характеристика МДОУ детский сад № 67.**

Ясли-сад № 67 был открыт на основании решения городского исполнительного комитета от 30.12.1972 № 607 «Об утверждении акта приемки в эксплуатацию детского сада-яслей на 280 мест в 3-м привокзальном микрорайоне» по адресу ул. Магистральное шоссе, д. 13, корп. 5. В соответствии с Уставом, зарегистрированным от 29.03.1995 № 185, Ясли-сад № 67 переименован в Муниципальное унитарное дошкольное учреждение Ясли-сад № 67. В соответствии с изменениями, зарегистрированными от 28.04.1998 № 171 Муниципальное унитарное дошкольное учреждение Ясли-сад № 67 переименован в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад № 67. В соответствии с Уставом, зарегистрированным от 30.06.1999 № 416 Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад № 67 переименован в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Начальная общеобразовательная школа-сад компенсирующего вида № 67. На основании свидетельства о государственной регистрации от 24.01.2006 серия 27 № 001171648 Муниципальное дошкольное образовательное учреждение для детей дошкольного и младшего школьного возраста Начальная школа-детский сад компенсирующего вида № 67 переименована в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 67 (МДОУ детский сад комбинированного вида № 67).

Кадровый состав работников (исключая административный персонал) представлен в таблице 4.1 Основной состав работников - это люди в возрасте от 30 до 50 лет. Из общего числа сотрудников 60,7 % имеют высшее образование, 10,7 % имеют только среднее образование (младший обслуживающий персонал). 21,7% общего числа сотрудников имеют стаж работы более 20 лет. Большая половина педагогического состава (23 человека) имеют высшее педагогическое образование.



В МДОУ функционируют 11 групп: 2 группы раннего возраста, 5 групп дошкольного возраста и 4 группы компенсирующей направленности.

Таблица 4.1.

**Характеристика кадров.**

Категория персонала	Всего	возраст						Из общей численности имеют стаж (количество проработанных лет)						
		От 30 до 50	С 50	высшее		средне-специальное		среднее						
				Педагогическое	Прочее	Педагогическое	Прочее							
Педагогический персонал	27	17	10	23		3			5	-	3	9	10	
Младший обслуживающий персонал	19	15	4		5		9	5			6	13		
Всего:	количество	46	32	14	23	5	3	9	5	5	-	9	22	10
					28		12							
Всего:	%	100	69,5	30,4	50	10,7	6,5	19,6	10,7	10,7	-	19,6	47,8	21,7
					60,7%		26,1							

## **2.2. Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала.**

Для анализа и разработки системы мотивации в качестве примера было выбрано муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 67.

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является разработка мер по ее совершенствованию.

Перед руководителями детского сада стоят задачи повышения качества образовательной услуги, создания имиджа детского сада, повышения статуса учреждения. Для этого недостаточно просто качественного выполнения своих обязанностей сотрудниками, необходим творческий подход, креативность, желание непрерывно повышать свою квалификацию, осваивать новые технологии, нужна слаженная работа всего коллектива, сотрудничество руководящих органов и рядовых сотрудников. Следовательно, руководителям нужно найти такие рычаги воздействия, которые смогут мотивировать сотрудников на решение поставленных задач. Для этого необходимо создать эффективную систему мотивации персонала.

К материальным способам мотивации сотрудников можно отнести:

- стимулирующие выплаты;
- повышающий коэффициент за категорию;
- повышающий коэффициент за наличие ученой степени, звания «заслуженный», «народный»;
- премиальные выплаты;
- социальные выплаты (Приложение 1.)

К нематериальным способам стимулирования сотрудников можно отнести:

- административные: издание приказов и распоряжений;

разработка и утверждение должностных инструкции, правил внутреннего распорядка, инструкций по охране труда, пожарной безопасности и др. регламентных документов, объявление выговоров и благодарностей, создание условий для прохождения аттестации.

-социально-психологические: моральное стимулирование, поддержка и помощь в работе со стороны руководства, совместное проведение праздников (Новый Год, День дошкольного работника), поздравления со знаменательными событиями в жизни сотрудников, своевременное информирование о мероприятиях в ДОО, включение педагогов в коллективную деятельность через участие в творческой (проблемной) группе, организация конкурсов среди педагогов (по созданию развивающей среды в группах, созданию условий на участках в летний и зимний период), вручение дипломов за участие в конкурсах, объявление благодарности.

Таким образом, в МДОО уделяется внимание мотивации и стимулированию персонала. Тем не менее, есть пути к улучшению системы мотивации. Так, педагоги групп раннего возраста, второй младшей группы и групп компенсирующей направленности не имеют возможности вести дополнительные образовательные услуги; в системе организационно-педагогической работы детского сада организовано небольшое количество конкурсов на уровне ДОО, отсутствие стимулирования младшего обслуживающего персонала за участие в утренниках для воспитанников.

### **2.3. Анализ мотивационных факторов персонала дошкольного образовательного учреждения.**

Для анализа мотивационных факторов персонала дошкольного учреждения мы выбрали метод анкетирования. Для проведения анкетирования было выбрано 18 работников детского сада: 9 педагогических работников и 9 человек младшего обслуживающего персонала. С помощью методики А.Ф.Фидлера оценили психологическую атмосферу в коллективе, так как диагностика может быть применима только в том случае, когда есть определённый уровень доверия сотрудников к руководителю, отсутствуют серьёзные конфликты в коллективе. (Приложение 2) В дошкольном учреждении благоприятная психологическая обстановка.

С помощью интерпретированной методики «Мотивация к успеху» Т. Элерса была оценена степень стремления к достижению целей, успеха (Приложение 3).

Исследование выявило существенные различия в ответах педагогов и младшего обслуживающего персонала. В связи с этим мы предположили, что мотивирующие факторы для этих двух групп респондентов будут различны. Педагоги более мотивированы на успех, чем младший обслуживающий персонал. Обеим категориям респондентов свойственно избегать высокого риска. Педагоги стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, способны правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи, более настойчивы в достижении своих целей. У младших воспитателей более высокая мотивация к избеганию неудач (защита), а это препятствует мотиву к успеху – достижению цели, они не стремятся к проявлению инициативы. Для 22% респондентов из числа младшего обслуживающего персонала характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.

Для подтверждения или опровержения предположения о различии в

мотивирующих факторах между двумя группами респондентов продолжим исследование балловым методом. Его можно использовать не только для прогнозирования, но и для планирования и для анализа. Этот метод позволяет из всей совокупности субъективных мнений выявить объективную картину.

Впервые балловый метод был разработан и использован аналитиками из США для оценки оборонной мощи Советского Союза. Поскольку сведения об СССР и его военно-экономическом потенциале были у наших противников достаточно противоречивые и уж во всяком случае не полные, то возникла проблема из имеющихся данных получить систематизированный и проанализированный комплекс информации.

Впоследствии разработанный метод американцы использовали для оценки перспектив развития своего народного хозяйства, и полученные результаты подтвердили исключительную ценность этого достаточно простого метода.

В настоящее время балловый метод широко используется при решении множества задач планирования и прогнозирования, например определении возможных вариантов решения управленческой задачи с количественным исчислением предпочтительности каждого из вариантов, количественной оценки степени влияния на анализируемый объект различных факторов и многих других.

Респондентам было предложено распределить места между факторами по степени их значимости. В процессе обработки анкет (Приложение 4) факторы, влияющие на мотивационную деятельность, были проранжированы по мере важности



Фактор, у которого сумма рангов будет наименьшей, считается наиболее значимым фактором мотивации. Процедура ранжирования факторов должна завершаться расчетом коэффициента конкордации, показывающим степень согласованности мнений экспертов. Оценка согласованности мнений экспертов осуществляется в следующей последовательности:

1. Определяется сумма рангов каждого фактора.

2. Рассчитывается средняя сумма:  $S = m \cdot (n+1)/2$ ,

где  $m$  – число экспертов,  $n$  – число факторов.

$$S = 18 \cdot (10+1)/2 = 99$$

3. Находим алгебраическую разность между суммой рангов  $i$  – того параметра и средним значением:

$$D_i = S_i - S.$$

$$D_1 = 99 - 62 = 37$$

$$D_2 = 99 - 67 = 32$$

$$D_3 = 99 - 63 = 36$$

$$D_4 = 99 - 98 = 1$$

$$D_5 = 99 - 114 = -15$$

$$D_6 = 99 - 86 = 13$$

$$D_7 = 99 - 137 = -38$$

$$D_8 = 99 - 120 = -21$$

$$D_9 = 99 - 105 = -6$$

$$D_{10} = 99 - 138 = -39$$

4. Рассчитываем сумму квадратов алгебраических разностей.

Результаты расчетов сводим в таблицу.

**Оценка согласованности мнений экспертов.**

№ п/п	Последовательность оценки согласованности мнений экспертов.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Сумма рангов	62	67	63	98	114	86	137	120	105	138
2	Среднеарифметическая сумма.	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
3	Алгебраическая разность.	37	32	36	1	-15	13	-38	-21	-6	-39
4	Квадраты разностей.	1369	1024	1296	1	225	169	1444	441	36	1521

$$K = 1369 + 1024 + 1296 + 1 + 225 + 169 + 1444 + 441 + 36 + 1521 = 7526$$

В теории экспертных оценок показано, что если мнения всех экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален и рассчитывается по следующей формуле:

$$K = K_{\max} = m \cdot m \cdot (n \cdot n \cdot n - n) / 12.$$

В нашем случае:

$$K_{\max} = 18 \cdot 18 \cdot (10 \cdot 10 \cdot 10 - 10) / 12 = 26730$$

Рассчитываем коэффициент конкордации:

$$K_{\text{конк}} = K / K_{\max} = 7526 / 26730 = 0,28$$

Если коэффициент конкордации равен или близок к нулю, то это означает практически полную несогласованность мнений экспертов. При приближении коэффициента конкордации к единице можно говорить о единстве мнений экспертов.

Дальнейшую работу с группой экспертов целесообразно проводить лишь в случае, когда коэффициент конкордации меньше или равен 0,40.



Если же он меньше 0,40 то это значит, что либо оцениваемые параметры близки друг к другу и нет необходимости рассчитывать их количественное различие, либо эксперты предложили компенсирующий друг друга порядок ранжирования (эксперты сами оказались некомпетентными и не смогли прийти к единому мнению в ранжировании параметров).

В нашем примере коэффициент конкордации меньше 0,4. Это говорит о полной несогласованности мнений экспертов, что подтверждает необходимость разделения респондентов на две группы: педагогов и младший обслуживающий персонал. Несогласованность может быть связана с большим различием в должностных обязанностях и специфике работы этих категорий сотрудников. Поэтому целесообразно разделить экспертов на две группы: педагогические работники и младший обслуживающий персонал. Далее проводим аналогичные расчёты отдельно по каждой группе респондентов.

Таблица 5.3.

**Ранжирование факторов по мере их значимости по мнению экспертов из числа младшего обслуживающего персонала.**

Эксперт / Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	всего	Место в ранге
Уверенность в завтрашнем дне	1	4	4	2	4	7	1	2	4	29 - 6%	3
Хороший коллектив, дружеские отношения с коллективом	2	1	2	4	5	6	2	3	2	27 - 5%	2
Высокая зарплата	3	3	1	1	3	4	3	1	3	22 - 4%	1

Надёжность компании	4	6	7	6	1	9	5	4	8	50 – 6 10%
Высокий статус учреждения	5	7	3	7	2	10	4	5	6	49 – 5 10%
Хорошие условия труда	6	2	5	3	7	1	8	6	1	39 – 4 8%
Публичное признание, победа в конкурсе	7	8	9	8	6	5	10	7	10	70 – 9 14%
Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость	8	10	10	10	9	3	9	8	9	76 – 10 15%
Возможность самореализации	9	9	6	9	10	2	6	9	7	67 – 8 14%
Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы	10	5	8	5	8	8	7	10	5	66 – 7 13%
сумма	55	55	55	55	55	55	55	55	55	495

1. Определяем сумму рангов каждого фактора.

2. Рассчитываем среднюю сумму:

$$S = 9 \cdot (10+1) / 2 = 49,5$$

3. Находим алгебраическую разность между суммой рангов  $i$  – того параметра и средним значением:

$$D1 = 49,5 - 29 = 20,5$$

$$D_2=49,5-27=22,5$$

$$D_3=49,5-22=27,5$$

$$D_4=49,5-50=-0,5$$

$$D_5=49,5-49=0,5$$

$$D_6=49,5-39=10,5$$

$$D_7=49,5-70=-20,5$$

$$D_8=49,5-76=-26,5$$

$$D_9=49,5-67=-17,5$$

$$D_{10}=49,5-66=-16,5$$

4. Рассчитываем сумму квадратов алгебраических разностей.

Результаты расчетов сводим в таблицу.

Таблица 5.4.

**Оценка согласованности мнений экспертов из числа младшего обслуживающего персонала.**

Последовательность оценки согласованности мнений экспертов.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Сумма рангов	29	27	22	50	49	39	70	76	67	66
2. Среднеарифметическая сумма	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5
3. Алгебраическая разность.	20,5	22,5	27,5	-0,5	0,5	10,5	-20,5	-26,5	-17,5	-16,5
4. Квадраты разностей.	420,25	506,25	756,25	0,25	0,25	110,25	420,25	702,25	306,25	272,25

Рассчитываем сумму квадратов алгебраических разностей:

$$K=420,25+506,25+756,25+0,25+0,25+110,25+420,25+702,25+306,25+272,25=3494,5$$

Находим средний квадрат алгебраических разностей:

$$K_{\max} = 9 \cdot 9(10 \cdot 10 \cdot 10 - 10) / 12 = 6682,5$$

Рассчитываем коэффициент конкордации:

$$K_{\text{конк}} = K / K_{\max} = 3494,5 / 6682,5 = 0,52$$

Коэффициент конкордации больше 0,40, что говорит о согласованности мнений экспертов данной группы.

Таблица 5.5.

**Ранжирование факторов по мере их значимости (педагогические работники).**

Эксперт \ Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	всего	Место в ранге
Уверенность в завтрашнем дне	3	1	2	1	3	1	5	2	3	21 – 4%	1
Хороший коллектив, дружеские отношения с коллективом	1	5	6	6	5	5	3	6	2	38 – 8%	3
Высокая зарплата	9	8	7	7	9	7	4	7	1	59 – 12%	8
Надёжность компании	7	7	8	8	8	8	6	10	4	58 – 12%	7
Высокий статус учреждения	8	9	10	9	7	10	7	8	5	73 – 15%	9
Хорошие условия труда	4	4	5	4	6	6	1	1	9	40 – 8%	4

Публичное признание, победа в конкурсе	5	2	4	5	1	4	9	5	6	41 – 8%	5
Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость	6	3	3	3	4	3	8	4	8	42 – 8%	6
Возможность самореализации	2	6	1	2	2	2	2	3	7	27 – 5%	2
Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы	10	10	9	10	10	9	10	9	10	87 – 18%	10
Сумма	55	55	55	55	55	55	55	55	55	495	

1. Определяем сумму рангов каждого фактора.

2. Рассчитываем среднюю сумму

$$S = 9 \cdot (10+1) / 2 = 49,5$$

3. Находим алгебраическую разность между суммой рангов  $i$  – того параметра и средним значением:

$$D1 = 49,5 - 21 = 28,5$$

$$D2 = 49,5 - 38 = 11,5$$

$$D3 = 49,5 - 59 = -9,5$$

$$D4 = 49,5 - 58 = -8,5$$

$$D5 = 49,5 - 73 = -23,5$$

$$D6 = 49,5 - 40 = 9,5$$

$$D7 = 49,5 - 41 = 8,5$$

$$D8=49,5-42=7,5$$

$$D9=49,5-27=22,5$$

$$D10=49,5-87=-44,5$$

4. Рассчитываем сумму квадратов алгебраических разностей.

Результаты расчетов сводим в таблицу.

Таблица 5.6.

**Оценка согласованности мнений экспертов из числа педагогических работников.**

Последовательность оценки согласованности мнений экспертов.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Сумма рангов	21	38	59	58	73	40	41	42	27	87
2. Среднеарифметическая сумма	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5
3. Алгебраическая разность.	28,5	11,5	-9,5	-8,5	-23,5	9,5	8,5	7,5	22,5	-44,5
4. Квадраты разностей.	812,25	132,25	90,25	72,25	552,25	90,25	72,25	56,25	506,25	1980,25

Рассчитываем сумму квадратов алгебраических разностей:

$$K=812,25+132,25+90,25+72,25+552,25+90,25+72,25+56,25+506,25+1980,25=4364,5$$

Находим средний квадрат алгебраических разностей:

$$K_{\max}=9*9(10*10*10-10)/12=6682,5$$

$$K_{\text{конк}}=K/K_{\max}=0,65$$

Коэффициент конкордации больше 0,4, что указывает на согласованность мнений экспертов данной группы.

Предположение о различии в мотивирующих факторах между педагогами и младшим обслуживающим персоналом оказалось верным.

Для младшего обслуживающего персонала наиболее мотивирующими факторами являются материальная удовлетворённость и комфортные отношения в коллективе, менее значимыми – возможность реализации творческого потенциала, публичное признание. Для педагогических работников наиболее значимыми факторами являются уверенность в завтрашнем дне (ощущение стабильности) и возможность самореализации, наименее значимыми – совместные мероприятия за рамками детского сада, высокий статус учреждения.

Таким образом, разрабатывать систему мотивации для сотрудников дошкольного образовательного учреждения следует с учётом отличий в мотивирующих факторах для разных категорий сотрудников.

### **Глава 3. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала.**

Основываясь на проведенные исследования можно сказать, что для усовершенствования мотивационной системы данной фирмы полностью менять существующую систему мотивации не следует. Необходимо произвести некоторые изменения и дополнения. Значительное увеличение материального стимулирования не представляется возможным в силу ограниченности бюджетных средств, поэтому сосредоточим внимание на нематериальных факторах стимулирования.

Исследование показало, что для педагогов важным фактором является возможность самореализации, использования творческого потенциала, публичное признание и победы в конкурсах. Следовательно, в ДОУ нужно создавать необходимые для этого условия:

- предоставить возможность вести дополнительные образовательные услуги – кружки, свободу выбора направления их работы, выбор методик и пособий при составлении программы кружка (для воспитателей групп раннего возраста - через корректировку расписания организованной совместной деятельности, для воспитателей второй младшей группы, групп компенсирующей направленности – через предоставление возможности вести дополнительные образовательные услуги в других группах);
- организовать творческие недели, где педагоги смогут представить свой опыт работы (недостаточный для обобщения на уровне города, но достаточный для организации мероприятия с детьми на уровне ДОУ);



- своевременно информировать о проведении конкурсов профессионального мастерства, поддерживать желание участвовать в них;
- организовать больше конкурсов для воспитателей внутри сада, стимулировать победителей дополнительным приобретением материалов (игрушек, спортивного инвентаря, мебели) для их группы;
- поощрять лучших сотрудников благодарственными письмами и грамотами.

Для младшего обслуживающего персонала наиболее мотивирующими факторами являются достойная зарплата, стабильность, хорошие условия труда, дружный коллектив.

Повышению мотивации может способствовать:

- возможность участия в совместных мероприятиях (привлечение в качестве героев на детских утренниках, участие в конкурсе художественной самодеятельности);
- улучшение условий труда (своевременная замена спецодежды, ветхого инвентаря и т.д.);
- по возможности, объединение в группы для выполнения определённой работы.

Фактором мотивации для всех сотрудников является моральное стимулирование, проявление участия к каждому из них.

**Заключение.**

Выявление факторов мотивации, стимулирующих сотрудников к качественному выполнению своих обязанностей, помогает выстроить систему мотивации персонала, что очень важно для эффективного управления. Анализ факторов мотивации работников МДОУ показал, что факторы мотивации внутри коллектива существенно отличаются. Они зависят от должности, социального положения, личностных качеств сотрудников.

Одним из основных стимулов к эффективной работе служит материальная заинтересованность сотрудника в результатах труда. Грамотно выстроенная система премирования и взысканий позволяет менеджеру повысить их заинтересованность в конечных результатах работы, что ведёт к повышению качества предоставления образовательной услуги в целом, а также укрепить трудовую дисциплину. Кроме материальной заинтересованности важными факторами являются хорошие условия труда, признание и положительная оценка труда работников.

Повысить эффективность управления персоналом помогут основные правила управления мотивацией труда.

- Положительное подкрепление результативнее отрицательного.
- Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.
- Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и осязательно вознаграждаются. Выполненную работу и

неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

- Без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников.
- Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени.
- Нестандартные поощрения за особые заслуги стимулируют более действенно.
- Конкуренция внутри коллектива эффективно мотивирует работников, способствует выдвижению новых идей, проявлению творческих инициатив.
- Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

Исходя из анализа данных, полученных в результате исследования, к персоналу дошкольного образовательного учреждения следует применять методы как материального, так и нематериального стимулирования, причём факторы нематериального стимулирования для педагогических работников являются более значимыми.

**Список использованных источников.**

1. Андреева Г. М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 376 с.
2. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. - М., 2003.
3. Беляева И.Ф., Катульский Е.Д., Магун В.С. Мотивация трудовой деятельности и некоторые направления перестройки системы управления трудом // Ключевой вопрос социологии труда. - М., 2004.
4. Бодров В.А. Профессиональная пригодность и личность профессионала /в кн.: Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности. Учебное пособие / Под общ. Ред. В.А. Бодрова. – М.: ПЕР СЭ. 2003 г.
5. Божович, Л.И. Проблемы формирования личности / Л.И. Божович. – М.: Ин-т практ. психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2002. – 352 с.
6. Болдырев Н. И., Гончаров Н. К., Есипов Б. П. и др. Педагогика. Учеб. пособие для пед. ин-тов. — М., 2001.
7. Введение в педагогическую деятельность. Учебное пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / А.С.Роботова, Т.В.Леонтьева, И.Г.Шапошникова и др. — М.: Издательский центр «Академия», 2000. — 208 с.
8. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд-во МГУ, 2000. - 288 с.
9. Вилюнас В.К. Психология развития мотивации. - СПб.: Речь, 2006. - 458 с.
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002.
11. Ковалев В.И., Дружинин В.Н. Мотивационная сфера личности и ее динамика в процессе профессиональной подготовки // Психологический журнал. - 2002. - Т. 3, № 6.

12. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. – Барнаул, 2001. С.101.
13. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. Человек и труд, 2003. - №10
14. Котлер Ф.. Основы маркетинга: пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М., 2000, с. 244.
15. Кротова Н.В. Управление персоналом.-М.,2005.
16. Крутецкий В.А. Психология обучения и воспитания школьников. 2006
17. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции //Психология мотивации и эмоций / под ред. Ю.Б.Гиппенрейтер, М.В.Фаликман. М.: ЧеРо, 2002., с.68-197.
18. Марищук В.Л. Психологические основы формирования профессионально значимых качеств: Автореф. докт. дис. : 19.00.06 / Л., 2002.-35с.
19. Маслоу А. Мотивация и личность /Пер. с англ. - СПб.: Евразия, 2001. - 478 с.
20. Мерлин В.С. Лекции по психологии мотивов человека. - Пермь, 2002.
21. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной / Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Ред. и сост. Райгородский Д.Я. - Самара, 2001. С.641-648.
22. Мирская М. И., Дикарева А. Л. Социология труда. М., 2005.
23. Москвичев С.Г. Проблемы мотивации в психологических исследованиях. - Киев, 2005.
24. Оглоблина Г.И. Введение в науку управления образованием. - М., 2004.
25. Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство. - Л., 2003.- 345с.
26. Подмарков В.Г. Методологические аспекты стимулирования и мотивации труда // Вопросы философии. - 2001. - № 5.

27. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие // под общ. Ред. А. А. Крылова, С. А. Маничева. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – с. 277.
28. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Ред. и сост. Райгородский Д.Я. - Самара, 2001. С.641-648.
29. Психология. Словарь/ Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М., 2000, с. 219
30. Психология труда. /Под ред. проф. К.К. Платонова. - М., ИНФРА-М, 2004.
31. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс, 2002
32. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии - СПб: Издательство "Питер", 2000 - 712 с
33. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Издательство Вершина, М., 2006.- 224с
34. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: Речь, 2006. – 350 с. – 49-55
35. Сосновский, Б.А. Мотив и смысл / Б.А. Сосновский. – М.: Прометей, 2003. – 199 с с.51.
36. Старобинский Э. Как управлять персоналом. М.: АО "Бизнес-школа Интел-Синтез", 2001.
37. Управление персоналом: Учебное пособие. Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. М: Изд-во ПРИОР, 2001.
38. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 2001.
39. Цуканов Н.Н. Цели и мотивы деятельности менеджера как факторы, влияющие на его эмоциональное выгорание: Автореф. дис. канд. психол. наук. - Казань, 2002. - 20 с.
40. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. - Ростов-на-Дону, Феникс, 2004

41. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2004
42. Шадура А. Консультирование как мотивирующая деятельность // Школьный психолог. - 2001. - №14.
43. Шекшня ЕВ. Управление персоналом современной организации. -- М.: Интел-синтез, 2002
44. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. - М.: Высшая школа, 2000
45. Шумилова А.В. Организационные системы: теория и практика управления // Проблемы современной экономики, №1(17) – 2003г..
46. Эльконин Д. Б. Избранные психологические труды. М.: Педагогика 2003. С. 60-77.
47. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. - М.: Смысл, 2004. - 416 с.
48. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. - М., 2001.
49. Якобсон П.М. Психология чувств и мотивации: Избр. психол. тр. - М.; Воронеж: Ин-т практ. психологии; МОДЭК, 2001. - 304 с.
50. Ярошевский М.Г. О внешней и внутренней мотивации научного творчества // Проблемы научного творчества в современной психологии. - М., 2001.

**КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ**

**качества выполняемых работ работниками учреждения,  
для установления стимулирующих выплат**

**1. Воспитатели**

№	Показатели	Значение показателя (в % к должностному окладу)	Метод измерения				Период действия
1.	Превышение норматива посещаемости	До 30%	Процент посещаемости				1 раз в месяц.
				10%	20%	30%	
			Ясли	65-70%	70-80%	Выше 80%	
	Сад	75-80%	80-90%	Выше 90%			
2.	Качественное проведение мероприятий по сохранению и укреплению здоровья детей, влекущее к снижению заболеваемости	До 30%	Пропуски дней по болезни 1 ребенком				1 раз в месяц
				10%	20%	30%	
			ясли	2-2,3	1,5-2	До 1,5	
	сад	1,6-2	1,3-1,6	До 1,3			
3.	Организация и руководство кружковой работы	До 40%	Внутренний контроль				1 раз в месяц
	Итого	До 100%					

**2. Музыкальный руководитель**

1.	Организация и руководство кружковой работы	До 20%	Внутренний контроль				1 раз в месяц.
2.	Разработка и наличие модифицированной программы, использование в	До 30%	Внутренний контроль, ведение документации				1 раз в месяц



	кружковой работе			
	Итого	До 50%		

### 3. Младший обслуживающий персонал (младшие воспитатели)

1.	Превышение норматива посещаемости	До 30%	Процент посещаемости				1 раз в месяц.
				10%	20%	30%	
			Ясли	65-70%	70-80%	Более 80%	
			Сад	75-80%	80-90%	Более 90%	
2.	Качественное проведение мероприятий по сохранению и укреплению здоровья детей, влекущее к снижению заболеваемости.	До 30%	Пропуски дней по болезни 1 ребенком				1 раз в месяц.
				10%	20%	30%	
			Ясли	2-2,3	1,5-2	До 1,5	
			Сад	1,6-2	1,3-1,6	До 1,3	
	Итого	До 60%					

### 4. Медицинская сестра

1.	Качественное проведение мероприятий, способствующих сохранению и укреплению здоровья детей.	До 30%	Пропуски дней по болезни			1 раз в месяц
			10%	20%	30%	
			2-2,3	1,3-2	До 1,3	
2.	Качественное проведение мероприятий, способствующих сохранению и укреплению здоровья детей, влекущее к повышению посещаемости	До 30%	Исполнение плана посещаемости выше 75%			1 раз в месяц
	Итого:	До 60%				

**5. Повар**

1.	Превышение норматива наполняемости групп	До 30%	При условии выполнения детодней не меньше норматива по СанПиН (ясли – 15 детей, сад – 20 детей),	1 раз в месяц.
2.	Качественное выполнение требований СанПиН 2.4.1.1249-03	До 20%	Внутренний контроль	1 раз в месяц.
	Итого	До 50%		

**6. Завхоз**

1.	Осуществление контроля за исполнением лимитов по коммунальным услугам	До 25%	Экономия – 25% Исполнение – 10%	1 раз в месяц
2.	Качественная работа с подрядчиками	До 25%	Своевременное отслеживание объемов работы	По факту
	Итого	До 50%		

**7.Сторож**

1	Качественная охрана, отсутствие краж, ЧП во время смены, правильные действия при возникновении ЧП	до 40%	Внутренний контроль	Ежемесячно
	Итого:	До 40%		

**8. Уборщик служебных помещений**

1	Обеспечение сохранности поверхностей стен, лестниц в коридорах, тамбурах	до 40%	Внутренний контроль	По мере выполнения
---	--	--------	---------------------	--------------------

	Итого:	40%		
--	--------	-----	--	--

**9. Дворник**

1	Ликвидация последствий аварийных ситуаций в зимний период	до 40%	до 30% территории ежедневно	по мере выполнения
2	Ежедневный полив участков в летнюю жару	до 40%	выполнение	ежемесячно
	Итого:	40%		

**10. Рабочий по обслуживанию зданий и текущему ремонту**

1	Обеспечение бесперебойной работы оборудования; элеваторного узла, сантехнических, электрических и тепловых приборов	До 40%	Внутренний контроль	Ежемесячно
	Итого:	40%		

**11. Кастелянша**

1	Обеспечение сохранности материального имущества	до 40%	Внутренний контроль	Ежемесячно
	Итого:	40%		

**12. Кладовщик**

1	Обеспечение сохранности материального имущества	до 40%	Внутренний контроль	Ежемесячно
	Итого:	40%		

**13. Рабочая по кухне**

1	Обеспечение сохранности материального имущества	до 40%	Внутренний контроль	Ежемесячно
	Итого:	40%		

#### 14. Оператор стиральных машин

1	Обеспечение сохранности материального имущества	до 40%	Внутренний контроль	Ежемесячно
	Итого:	40%		

### ПЕРЕЧЕНЬ

**показателей для установления премиальных выплат по итогам работы работникам учреждения**

Показатели.	Размер премии
1. Активное участие в конкурсах, мероприятиях проводимых в учреждении, округе, городе.	До 100%
2. Оказание помощи при подготовке мероприятия на округ, город	До 100%
3. Показатели уровня развития и усвоения программы воспитанниками (по результатам мониторинга)	До 100%
4. Обобщение передового педагогического опыта в образовательном процессе (округ, город)	До 100%
5. Проявление творческой активности, инициативы, ответственное отношение к работе.	До 100%
6. Обеспечение целевого использования бюджетных средств, наличие предложений по их эффективному использованию	До 100%
7. Успешное выполнение плановых показателей (за качество выполняемых работ, интенсивность и высокие результаты) за квартал, полугодие, 9 месяцев, год.	До 100%
8. Отсутствие нарушений финансовой дисциплины.	До 100%
9. Выполнение работы, не входящей в должностные инструкции.	До 100%

## Приложение 2.

### Анкета «Оценка психологической атмосферы в коллективе»

**Инструкция:** Уважаемые педагоги! В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «+», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Показатель	Выраженность (в баллах)								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворённость									Неудовлетворённость
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная									Недоброжелательность
Увлечённость									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

**Приложение 3.****Анкета «Выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи»**

Уважаемые сотрудники, просим вас ответить на вопросы анкеты. По каждому пункту нужно выбрать тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который отражает ваше мнение, и поставить значок «X» в соответствующей графе.

**Вопросы к методике**

Утверждения	Да	Нет
1. Начиная работу, я надеюсь на успех.		
2. Я активен в работе.		
3. Я стремлюсь к проявлению инициативы.		
4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них.		
5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые.		
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления.		
7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения.		
8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства.		
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно.		
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.		
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.		
12. Если я рискую, то с расчетом.		

13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства.		
14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи.		
15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает.		
16. Если после неудач начинается полоса успехов, я забываю о своих неудачах.		
17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.		
18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные.		
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи.		
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня.		

### Ключ к тесту.

Один балл получают ответы «Да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17,1.

По результатам теста подсчитывается общее количество баллов:

- от 1 до 7 баллов - для респондента характерна боязнь неудачи.
- от 8 до 13 баллов - это свидетельствует о том, что для респондента характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.
- от 14 до 20 баллов - респондента отличает мотивация на успех.





