

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности  
персонала в МБДОУ №59 г. Нижний Тагил**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:

Серебренникова Анастасия  
Сергеевна, обучающаяся группы  
СПИК-1404z

Научный руководитель:

Воробьева Марина Анатольевна,  
кандидат психологических наук,  
доцент, доцент кафедры АиПС

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В МБДОУ №59 .....	6
1.1 Характеристика деятельности организации МБДОУ №59 .....	6
1.2 Анализ системы управления персонала организации .....	10
1.3 Анализ существующей системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ №59 .....	22
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА МБДОУ №59 .....	37
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ №59 .....	37
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59 .....	47
2.3 Оценка социально-экономическая эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в МБДОУ №59 .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ГЛОССАРИЙ.....	65

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность** исследования обусловлена тем, что в современных условиях хозяйствования особую роль в формировании стратегической эффективности деятельности организации играет такой ресурс, как персонал. В настоящее время одним из важнейших условий успешного реформирования российской экономики является проведение эффективной политики в области управления персоналом, в том числе мотивация персонала, которая используются для роста производительности и заинтересованности персонала в работе.

Во время кризиса для организации особое значение приобретает привлечение человеческого капитала высокого качества, которое позволит компании иметь конкурентное преимущество. Для управления развитием системы компетенций специалистов организаций необходима активизация их мотивации, которая формирует побуждение персонала к тем или иным действиям.

Таким образом, для достижения высоких результатов и эффективного функционирования организации возможно при внедрении комплексной системы мотивации, сочетающей в себе материальные и нематериальные виды, так как именно в совокупности они способны в полной мере удовлетворить человеческие потребности и, следовательно, выступить в качестве мощного стимула к труду.

**Проблема исследования** заключается в необходимости поиска путей совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ детский сад №59 для повышения качества его работы в целом.

**Цель исследования:** изучить систему управления и разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ детский сад №59.

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретико-методологические основы формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации;
2. осуществить анализ существующей системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ детский сад № 59;
3. разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности;
4. определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59;
5. обосновать экономическую и социальную эффективность реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

**Объект** - система мотивации трудовой деятельности персонала.

**Предмет** - совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ №59.

**Теоретико-методологической базой исследования** являются работы научные труды современных отечественных ученых, таких как Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Герчиков В.И., Еремина Б.Л., Кибанов А.Я., Куприянчук Е.В. по проблемам управления персоналом и организации системы мотивации труда.

Исследование проводилось теоретическими методами - анализ литературных источников, изучение и обобщение опыта, метод системного подхода и практическими методами исследования - анализ документов и анкетирование, а также математическими методами.

**Информационную базу исследования** составили материалы специализированных печатных изданий «Человек и труд», «Труд», данные управленческой отчетности и иных документов учреждения МБДОУ детский сад №59.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 50 источников. Работа проиллюстрирована 17 таблицами и 11 рисунками.

Во введении указываются актуальность темы исследования, обозначены цели, задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе работы дана характеристика деятельности учреждения, проведен анализ системы управления персоналом, проведена оценка существующей системы мотивации трудовой деятельности персонала, выявлены основные проблемы. Во второй главе работы разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала учреждения, дано нормативно-правовое обеспечение данных мероприятий и проведена оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий. В заключении представлены выводы по всем аспектам исследования.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В МБДОУ №59**

## **1.1. Характеристика деятельности организации МБДОУ №59**

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад №59 комбинированного вида является некоммерческой образовательной организацией и создано в соответствии с законодательством Российской Федерации для оказания муниципальной услуги в сфере дошкольного образования, направленного на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста.

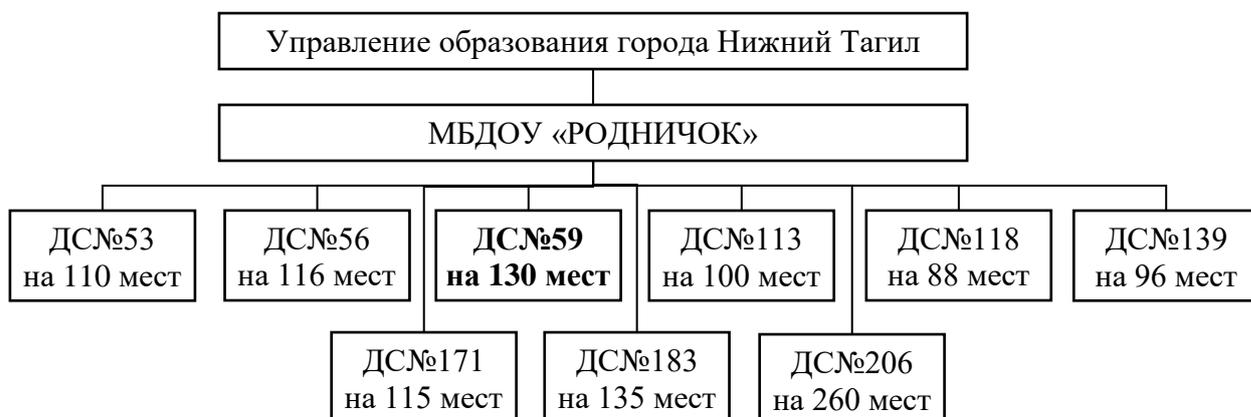
Основной целью деятельности Учреждения является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, направленным на разностороннее развитие детей дошкольного возраста с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижение ими уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения образовательных программ начального общего образования, на основе индивидуального подхода к детям дошкольного возраста и специфичных для них видов деятельности.

Основным видом деятельности Учреждения является реализация основных общеобразовательных программ - образовательных программ дошкольного образования.

МБДОУ детский сад №59 является одним из структурных подразделений, которые входят в объединения «Родничок» (рисунок 1).

Собственником имущества и учредителем учреждения является муниципальное образование город Нижний Тагил. Функции и полномочия учредителя МБДОУ детский сад № 59 при его создании от имени

Администрации города Нижний Тагил осуществляет управление образования Администрации города Нижний Тагил.



**Рис. 1. Структура МБДОУ № 59 [29]**

В работе рассмотрено структурное подразделение детский сад № 59 расположенное по адресу: Свердловская область, г. Нижний Тагил, Ленинградский проспект, 99а. Рабочих мест в детском саду №59 рассчитано на 130 мест. Общая площадь здания 1513 кв. м (площадь двух этажей), из них площадь помещений, используемых непосредственно для нужд образовательного процесса, 839,4 кв.м.

Структура управления МДОУ №59 представлена на рисунке 2.



**Рис. 2. Структура управления МБДОУ №59 [29]**

В организационную структуру управления МБДОУ входит:

- административное управление;
- общественное управление.

В соответствии с Уставом, в Учреждении сформированы коллегиальные органы управления, к которым относятся:

- общее собрание работников ДОО;
- педагогический совет ДОО;
- совет родителей.

В данной организационной структуре выделяются 3 уровня управления:

– Первый уровень управления данной организации, является Управление образования администрации города Нижний Тагил. Это высший уровень управления, на котором осуществляется планирование на длительный период, принимаются решения, имеющие очень важные для организации последствия, происходит реагирование на перемены, которые уже начались или ожидаются в ближайшем будущем и т. д.

– Второй уровень управления - это Директор МБДОУ д/с №59. Это следующий уровень, на котором осуществляется координирование действий различных работников и подразделений для достижения стоящих перед организацией целей.

– Третий уровень управления, является заведующая с/п № 59. Это уровень, на котором выполняются стандартные трудовые операции; этот уровень можно соотнести с повседневной работой [29].

Данная схема организационной структуры, имеет линейную структуру управления, которая отнесена к самому простому способу построения организационной системы, в которой воплощается принцип централизма. У руководителя имеются все виды полномочий, полная власть и единоличное осуществление руководства. В данной структуре управления прослеживается принцип открытости и гласности. Структура и система управления соответствует специфике деятельности дошкольного учреждения.

**Таблица 1.** Динамика показателей деятельности МБДОУ №59 за 2016-2018 гг. [37]

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2017г. к 2016г.	2018 г. к 2017г.	2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.
Общее количество воспитанников, по программе дошкольного образования (чел.)	1098	1098	1098	0	0	100	100
В т.ч. МБОУ №59	129	129	129	0	0	100	100
Общая численность пед. работников (чел.)	125	123	121	-2	-2	98	98
Соотношение «педагогический работник/ воспитанник»	1/9,0	1/8,9	1/8,8	-	-	-	-
Число дней посещения детьми	1546	1684	21810	138	126	101	101
Уровень удовлетворенности качеством образоват. услуг, %	82	86	87	4	1	105	101

Данные таблицы 1 показывают, что посещаемость детского сада хорошая, и он пользуется спросом. Сравнительный анализ показывает стабильное увеличение числа посещений на 1%, что свидетельствует о повышении состоянии здоровья и физического развития воспитанников детского дошкольного учреждения. Дети успешно осваивают образовательную программу дошкольного образования. В период 25.12.2018 г. по 29.12.2018 года проводилось анкетирование родителей. Родители удовлетворены работой воспитателей и сотрудников детского сада и в течение анализируемого периода наблюдается рост удовлетворенности. С точки зрения родителей, детям нравится ходить в детский сад. Результаты проведенного педагогического мониторинга свидетельствуют о том, что в структурных подразделениях наблюдается положительная динамика развития воспитанников.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что МБДОУ детский сад №59 комбинированного вида создано для оказания муниципальной услуги в сфере дошкольного образования. Анализ показателей деятельности дошкольного учреждения свидетельствует о их росте, увеличении посещаемости детского сада и росте удовлетворенности качеством образовательных услуг. Кадровый состав МБОУ №59 является основой развития деятельности Учреждения, что приводит к актуальности анализа системы управления персоналом в следующем разделе.

## **1.2. Анализ системы управления персонала организации**

Управление персоналом в сфере дополнительного образования детей можно рассматривать как процесс комплексного обеспечения хозяйственной деятельности, который основан на сочетании совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления персоналом, применяемых для достижения целей бюджетного учреждения[8]. Главной целью управления персоналом в МБДОУ детский сад №59 является обеспечение эффективной деятельности учреждения, благодаря результативному использованию кадрового потенциала и разумной организации процесса предоставления услуг, направленного на выявление и удовлетворение потребностей потребителей услуг в сфере дошкольного образования.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с действующим законодательством и уставом Учреждения (таблица 2).

**Таблица 2.** Органы управления, действующие в МБДОУ №59 [33]

<b>Наименование органа</b>	<b>Функции</b>
Директор	Осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения в соответствии с действующим законодательством; Контролирует работу и обеспечивает взаимодействие структурных подразделений организации; Утверждает штатное расписание, отчетные документы Организации.
Общее собрание работников Учреждения	Вносит предложения по внесению изменений в Устав Учреждения; Избирает членов Совета из числа работников Учреждения, определяет срок их полномочий; Обсуждает и принимает коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка; рассматривает иные вопросы в пределах своей компетенции.
Совет Учреждения	Рассматривает вопросы развития образовательной организации; финансово-хозяйственной деятельности; материально-технического обеспечения.
Педагогический совет	Осуществляет текущее руководство образовательной деятельностью Учреждения, рассматривает вопросы: развития образовательных услуг; регламентации образовательных отношений; разработки образовательных программ; выбора учебных пособий, средств обучения; материально технического обеспечения образовательного процесса; аттестации, повышения квалификации педагогических работников.

Структура и система управления соответствует специфике деятельности дошкольного учреждения.

Кадровый процесс - это совокупность последовательных действий для достижения определенного результата кадровой политики (кадровой программы) путем рационального использования интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством и организационно-правовыми основами, принципами,

функциями и методами современного управления. Кадровые процессы условно можно разделить на пять основных групп (рисунок 3):



**Рис. 3. Схема кадровых процессов в организации [25, с.102]**

1) Формирование профессиональной команды: планирование, набор, отбор, формирование системы оплаты и нормирования труда персонала, адаптация/обучение.

2) Контроль результативности профессиональной деятельности: аттестация, оценка.

3) Развитие кадрового потенциала: перемещение, формирование кадрового резерва, повышение квалификации, обучение, стимулирование.

4) Кадровое делопроизводство [30, с.182].

Анализ кадрового потенциала служит важным организационным фактором удовлетворения некоторых социальных потребностей, как личности, так и коллектива, немаловажным условием стимулирования качества труда, особенно профессионального развития коллектива. Обеспеченность МБДОУ №59 трудовыми ресурсами представлена в таблице 3.

**Таблица 3.** Динамика и структура персонала МБДОУ СП № 59 по категориям персонала в 2016-2018гг., чел. [42]

Категория персонала	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонение (+/-)		Темп роста %	
	чел .	уд. вес, %	чел .	уд. вес, %	чел .	уд. вес, %	2017г . от 2016г .	2018г . от 2017г .	2017г . от 2016г .	2018г . от 2017г .
Кол-во штатных единиц	32		32		32		0	0	100	100
Кол-во работников, чел	30		29		28		-1	-1	99	97
Укомплектованность штата, %	93		91		88		-2	-3	98	97
Административные работники	1	4	1	4	1	4	0	0	100	97
Педагогические работники	14	47	14	47	13	47	0	0	98	97
Хозяйственно-обслуживающий персонал	15	49	14	49	14	49	0	0	99	97
Итого	30	100	29	100	28	100	-1	-1	100	100

Данные таблицы демонстрируют сокращение укомплектованности штатов с 93% до 88%. Проблема заключается в том, что во время оптимизации численности в период кризисной ситуации экономики на персонал возлагаются дополнительные задачи, и увеличивается объем работы.

Среднесписочная численность персонала МБДОУ №59 за 2018 год составляет 28 человека. В учреждении в 2018г. работают 13 педагогов, на протяжении анализируемого периода наблюдается сокращение данной группы персонала на 3%, что является отрицательным фактором, свидетельствующим о нерациональной кадровой политике, так как происходит сокращение основного персонала, от работы которого зависят показатели деятельности учреждения. Основную долю персонала 47% составляют педагогические работники, что является положительным

моментом, так как именно от этой категории персонала зависит рост объемных показателей деятельности учреждения.

При изучении состояния кадровых ресурсов учреждения также необходимо отметить, что среди работников представлены различные возрастные категории (таблица 4).

**Таблица 4.** Динамика и структура персонала МБДОУ №59 по возрасту в 2016-2018гг., чел. [42]

Возраст (лет)	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.
18-25	2	6	2	6	2	7	0	0	100	100
25-35	7	23	6	19	4	14	-1	-2	80	71
35-45	8	26	8	26	7	26	0	0	100	97
45-55	5	15	5	16	5	17	0	0	100	100
старше 55 лет	9	29	9	32	10	36	1	1	100	109
Итого	30	100	29	100	28	100	-1	-1	97	98

Структура персонала по возрастному критерию демонстрирует, что система управления персоналом не учитывает фактор старения кадров детского сада, что негативно отражается на качестве оказания услуг данного учреждения. Так категория работников в возрасте 45-55 лет увеличилась на 2% и составила 17%, старше 55 лет увеличилась на 7% и составила 36%. Ее причиной является непривлекательность учреждения как места работы для молодых специалистов. Система мотивации и стимулирования педагогов, а также модель оплаты труда, применяемой в учреждении, не позволяют обеспечить стабильный и достойный доход педагогам моложе 30 лет с небольшим опытом работы и невысокой квалификацией.

В связи с этим в таблице 5 проведен анализ работников по уровню образования.

**Таблица 5.** Динамика и структура персонала МБДОУ №59 по уровню образования в 2016-2018гг. [42]

Образование	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.
Высшее	14	45	14	47	14	51	0	1	100	100
Средне - профессиональное	15	50	15	50	13	47	-1	-1	100	93
Среднее общее	2	5	1	3	1	2	-1	0	59	66
Итого	30	100	29	100	28	100	-1	-1	97	98

Из данных таблицы можно сделать вывод, что уровень образования персонала учреждения высокий, так как работники с высшим и среднетехническим образованием составляют 98%. Практически все работники учреждения имеют соответствующее профессиональное образование различного уровня: доля работников со средним профессиональным образованием снизилась с 50% в 2016г. до 47% в 2018г., а доля работников с высшим образованием возросла на 7%, что является положительной тенденцией и обеспечивает качественное выполнение работниками их функций.

Рассмотрев уровень образования персонала МБДОУ №59, проведем анализ кадров по стажу в таблице 6.

**Таблица 6 -** Динамика и структура персонала МБДОУ №59 по стажу работы в 2016-2018гг. [42]

Образование	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.
До 5 лет	1	3	1	3	1	2	0	0	100	100
От 5 до 15 лет	4	13	3	12	4	13	0	0	89	105
Свыше 15 лет	25	84	25	85	24	85	-1	-1	100	97
Итого	30	100	29	100	28	100	-1	-1	97	98

В МБДОУ №59 основная доля сотрудников имеет стаж свыше 15 лет.

Рассмотрев показатели структуры и движения кадров МБДОУ №59 можно сделать вывод:

- штаты учреждения укомплектованы на 88%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на персонал;
- основная доля кадров учреждения - педагогические работники, что является положительным фактором, обеспечивающим выполнение количественных показателей деятельности учреждения,
- отрицательным моментом является сокращение численности педагогических работников, что свидетельствует о нерациональной кадровой политике, так как от работы данной категории зависят показатели деятельности учреждения;
- возрастная структура кадров свидетельствует о старении кадров, демонстрирующую низкую долю молодых специалистов в общей численности работающих;
- уровень образования персонала свидетельствует о высокой квалификации работников;
- стаж работы персонала свидетельствует о благоприятной обстановке в учреждении.

Состояние трудовых ресурсов можно определить по результатам анализа движения и состояния трудовых показателей в таблице 7.

В 2018 г. по сравнению с 2017 г., происходит повышение интенсивности движения кадров учреждения, о чем свидетельствует увеличение коэффициента по выбытию на 1,6, коэффициента текучести на 1,6. Сокращение коэффициента постоянства, за анализируемый период, свидетельствует об ухудшении обстановки в коллективе и нецеленаправленном подходе в управлении кадрами. Руководство МБДОУ №59 не решает проблемы стабильности кадров, движение кадров отражает нестабильность персонала, его неудовлетворенность организацией труда, условиями и стимулами, так как основной причиной увольнения за период 2016-2018гг. является - собственное желание, основной причиной увольнения

по собственному желанию - неудовлетворенность размером заработной платы. Так же низкий уровень заработной платы сопровождается большим объемом работы, возлагаемой на работника.

**Таблица 7.** Показатели движения кадров МБДОУ №59 в 2016-2018гг. [42]

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение (+/-)		Темп роста %	
				2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.
Среднесписочная численность, чел.	30	29	28	-1	-1	97	98
Принято на работу чел.	8	4	7	-4	3	50	175
Уволено чел.	9	5	8	-4	4	78	157
в том числе по собственному желанию	9	7	9	-2	2	78	129
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	2	0	2	0	100
Коэффициент оборота по приему	3,0	1,5	2,7	-1,5	1,2	51	178
Коэффициент оборота по выбытию	3,4	2,7	4,2	-0,7	1,6	79	160
Коэффициент текучести кадров	3,4	2,7	4,2	-0,7	1,6	79	160
Коэффициент постоянства кадров	80,2	74,5	70,3	-5,7	-4,2	93	94

Система управления персоналом в МБДОУ №59 не имеет четкой формально закреплённой структуры ввиду небольшой численности персонала и наличия единственного кадрового работника - специалиста по кадрам, который подчинен непосредственно директору учреждения, руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, а также приказами и распоряжениями по учреждению. Основные функции управления персоналом закреплены за руководителями подразделений, а кадровый документооборот - за специалистом по кадрам.

Выделим основные задачи, выполняемые специалистом по кадрам:

- по поручению директора, совместно с руководителями подразделений осуществляет подбор и расстановку кадров в учреждении;

- участвует в разработке и подготовке вопросов по структуре учреждения, штатному расписанию, положений о структурных подразделениях и функциональных обязанностях их работников;
- занимается организацией системы учёта кадров, анализом текучести кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников учреждения.

Если обратить внимание на документационное обеспечение системы управления персоналом в учреждении, то можно увидеть, что требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Для осуществления делопроизводства специалист по кадрам использует автоматизированную программу 1С-Кадры.

Рассмотрим основные элементы управления персоналом МБДОУ №59.

Подсистема планирования включает в себя: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами. Работа в данной подсистеме специалистом по кадрам не выполняется в полном объеме, и наблюдаются противоречия по поводу того, есть ли действительно в учреждении кадровая стратегия и те, кто ее определяют. Минимальная форма планирования в области персонала – это адаптивное реагирование на ситуацию: отклики на заявки руководителей подразделений о возникающей нехватке работников, иногда необходимость посмотреть вперед и заранее спланировать численность некоторых категорий работников, например, в связи с уходом на пенсию в планируемом году. Наиболее распространенной формой планирования следует признать процесс соблюдения и изменения штатного расписания.

Подсистема поиска и привлечения персонала. При поиске персонала учреждение придерживается принципов открытой кадровой политики,

размещая вакансии службе занятости. К негативным моментам подбора персонала в МБДОУ №59 можно отнести отсутствие внутренних источников подбора на вакантные должности руководителей, что говорит об отсутствии перспектив роста для амбициозных работников, и не дает основы для нематериальной мотивации сотрудников.

Отбор кандидатов производится по результатам собеседования.

После положительного результата собеседования кандидат оставляет заявление о приеме на работу, на основании которого специалист по кадрам оформляет кадровую документацию и знакомит претендента с правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором. После приема на работу у сотрудника наступает период адаптации, который обычно совпадает с периодом испытательного срока. Таким образом, рассмотрев процедуру формирования персонала МБДОУ №59, можно сделать вывод о формальном соблюдении прохождения всех стадий приема персонала, а также отсутствия адаптационных мероприятий, что приводит к росту текучести кадров.

Так же специалист по кадрам не участвует в управлении дисциплиной, его деятельность сводится к оформлению решения и в некоторых случаях проведению мониторинга по выявлению опоздавших и рано ушедших с работы и т.п.

Подсистема управления развитием персонала включает в себя: обучение, переподготовку и повышение квалификации. В соответствии с действующим в МБДОУ №59 Положением «О повышении квалификации» (приказ № 278 от 15.12.2011г.) ежегодно проводится анализ повышения квалификации педагогических и руководящих работников и составляется план повышения квалификации на учебный год, все сотрудники проходят стандартную аттестацию, что не позволяет индивидуализировать процесс развития педагогического потенциала работников. Руководством учреждения проводятся систематические консультации для аттестующихся педагогов (разъяснения о порядке аттестации, анализ поданных заявлений, формы

аттестации, структура аналитического отчета), подготовлены методические рекомендации по типовым характеристикам педагога, соответствующего первой и высшей квалификационной категории.

Всего педагогических работников, имеющих:

- первую квалификационную категорию - 13 человека;
- соответствие занимаемой должности - 26;
- не аттестованы - 2 человек (это педагоги: молодые специалисты, педагоги после декретного отпуска)

Курсы повышения квалификации прошли 18 педагогических работников. Проходят обучение в Вузах по педагогическим специальностям - 4 педагога.

Высокий уровень квалификации педагогов, большое количество педагогов с высшей категорией обеспечивают достаточно высокий уровень заработной платы педагогов, прошедших аттестацию, что в свою очередь положительно сказывается на росте показателей качества предоставляемых услуг. Анализ функций, выполняемых специалистом по кадрам, показывает, что, он главным образом занимается регистраторскими функциями, оформляет решения других подразделений и уровней управления, функции управления персоналом в основном децентрализованы и распределены между различными группами руководителей. Чаще всего решения, связанные с персоналом, принимаются директором и линейными руководителями.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка система оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Вопросы оплаты труда работников МБДОУ №59 регламентируются Положением об оплате труда (приказ №2 от 11.01.2017г.) и штатным

расписанием. В учреждении установлены следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- должностной оклад / часовая тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за единицу времени (месяц/час);
- надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда;
- стимулирующие выплаты (повышающий коэффициент за квалификационную категорию, персональный повышающий коэффициент);
- премии по итогам работы.

Таким образом, анализ системы управления персоналом показал следующие недостатки, представленные в таблице 8.

**Таблица 8.** Проблемы системы управления персоналом МБДОУ №59

Подсистемы управления	Проблемы в управлении персоналом
Кадровое планирование	Минимальная форма планирования, не составляется план подбора кадров в соответствии со штатным расписанием
Поиск и привлечение персонала	Отсутствие внутренних источников подбора на вакантные руководящие должности, что свидетельствует об отсутствии перспектив роста для амбициозных работников
Отбор и оценка кандидатов Сбор и обработка информации о кандидатах на вакантную должность	Анализ информации о кадровых компетенциях работников организован некачественно, т.к. нет системы оценки компетенций, не разработаны карта компетенции и квалификационная карта, указываются только основные требования для работника
Набор кандидатов	Отсутствует этап тестирования, нет плана собеседования, отбор по строго заданным параметрам (профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя), отсутствует система адаптации персонала. Наставничество как методы адаптации и обучения персонала не развиты.
Управление развитием персонала	Все сотрудники проходят стандартную аттестацию, что не позволяет индивидуализировать процесс развития педагогического потенциала работников. Процедура прохождения аттестации достаточно сложная. Руководство и опытные специалисты не помогают молодым специалистам в подготовке.
Мотивация персонала	Выплата премии не показателям эффективности деятельности работника, а на основании на должности и выслуги лет. Не сформированы показатели и методы оценки индивидуальных достижений работников, что снижает уровень их мотивации и повышает текучесть кадров молодых специалистов.

Таким образом, система управления персоналом характеризуется широким спектром проблем, которые мешают планомерному и эффективному развитию организации и требуют решения. Одним из важнейших проблемных блоков является система мотивации персонала. Так как мотивация работников является важным условием эффективности деятельности персонала, проведем ее оценку.

### **1.3. Анализ существующей системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ №59**

Первоначально представляется важным дать определение понятию «мотивация». Б.М. Генкин дает определение, подчеркивая, что: «мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей» [16, С.34].

Исходя из определения мотивации, исследователи обосновывают понятие системы мотивации. Например, Кибанов А.Я. рассматривает систему мотивации персонала через «взаимосвязь и последовательность следующих элементов: цели и задачи системы, стратегия и политика организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, функции, структура системы мотивации и стимулирования труда, технология формирования системы мотивации и стимулирования труда» [28, С.62].

Главная цель системы мотивации персонала, по Кибанову А.Я., - обеспечение достижения целей компании посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного

стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации [28, С.63].

Выполним анализ экономической мотивации МБДОУ №59. С этой целью проанализируем фонд оплаты труда. Изучение системы оплаты труда с позиции мотивационного фактора, определение эффективности её использования, необходим для разработки рекомендаций по её совершенствованию.

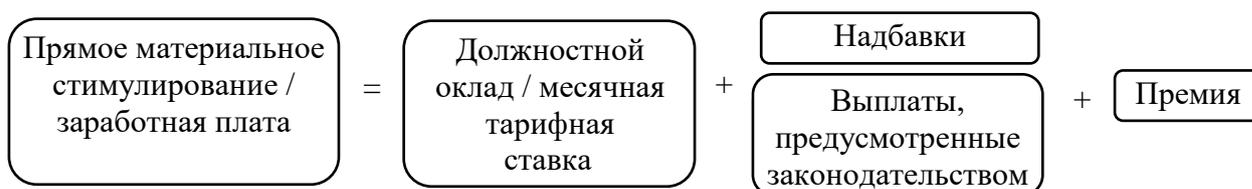
Рассмотрим состав и структуру фонда заработной платы МБДОУ №59 в таблице 9.

**Таблица 9.** Анализ структуры фонда заработной платы МБДОУ №59 за 2017-2018гг. [38]

Категория персонала	2017г.		2018г.		Отклонение (+/-)		Темп роста, %
	сумма тыс. руб.	уд. вес %	сумма тыс. руб.	уд. вес %	тыс. руб.	уд. веса %	
Административные работники	5415	11	5736	9	321	-2	106
средняя заработная плата	45,13		47,80		3	0	106
Педагогические работники	25535	52	38333	60	12798	8	150
средняя заработная плата	17,30		26,40		9	0	153
Хозяйственно-обслуживающий персонал	17940	37	19814	31	1874	-6	110
средняя заработная плата	11,50		12,90		1	0	112
Административные работники	5415	11	5736	9	321	-2	106
средняя заработная плата	45,13		47,80		3	0	106
Всего ФОТ	48890	100	63883	100	14993	0	131
Среднемесячная заработная плата по учреждению	15,4	-	21,1	-	5,7		137
Отношение среднемесячной заработной платы педагогических работников МБДОУ к среднемесячной заработной плате в Свердловской области	70	-	80	10			
Сумма заработной платы, на 1 руб. выработки	0,9	0,9	0,9	0	0	100	100
Коэффициент опережения отношения темпов изменения выработки к темпу изменения заработной платы	0,0	1,4	0,8	1,4	-0,6	0	55

Фонд оплаты труда МБДОУ №59 в 2017г. составлял 73% от общего объема финансирования учреждения, в 2018г. его доля возросла до 95%, что свидетельствует о росте средств на оплату труда сотрудников. Среднемесячная заработная плата педагогических работников МБДОУ №59 в 2017г. - 17,3 тыс. руб., в 2018г. - 26,4 тыс. руб. рост на 53% вызван исполнением Постановления Администрации города Нижний Тагил № 602 от 13.06.2013г. «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в городе Нижний Тагил на 2013-2018 годы».

Прямое материальное стимулирование персонала (заработная плата) в МБДОУ №59 состоит из следующих компонентов (Приложение А): размер должностного оклада работника, в том числе повышающие коэффициенты, а также компенсационные и стимулирующие выплаты:



**Рис. 4. Состав прямого материального стимулирования МБДОУ №59 [41, с.41]**

Размеры должностных окладов по должностям служащих устанавливаются директором Учреждения на основе отнесения их к соответствующим профессиональным квалификационным группам, утвержденным приказами Министерства образования Российской Федерации, в соответствии с требованиями к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности.

Выплаты стимулирующего характера:

- 1) Коэффициент за квалификационную категорию:
  - высшую - 0,25;

- первую - 0,2;
  - вторую - 0,1;
  - соответствие занимаемой должности - 0,1.
- 2) Персональный повышающий коэффициент:
- для учебно-вспомогательного персонала - до 2,0;
  - для педагогических работников - до 3,0;
  - для руководителей - до 3,0;
  - для рабочих - до 2,0.

Персональные повышающие коэффициенты к окладам устанавливаются с учетом уровня профессиональной подготовки работников, сложности, важности выполняемой работы.

Представим динамику фонда оплаты труда МБДОУ №59 за 2016-2018 гг. на рисунке 5.



**Рис. 5. Динамика фонда заработной платы сотрудников МБДОУ №59 за 2016-2018 гг. тыс. руб.**

Существующая стратегия управления персоналом МБДОУ №59 не отражает сочетания экономических целей учреждения, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Производительность снижается, несмотря на стабильный рост фонда оплаты труда. Это означает, что применяемая система мотивации не эффективна и нуждается в корректировке.

Анализ фонда оплаты труда МБДОУ №59 по элементам выплат представлен в таблице 10.

**Таблица 10.** Анализ заработной платы МБДОУ №59 по элементам выплат за 2015-2017гг. [38]

Виды выплат	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонение (+/-)		Темп роста %	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.	2018г. от 2016г.	2018г. от 2017г.
основная часть (оклады)	17533	47	20440	47	27339	47	2908	6899	117	134
поощрительные выплаты (надбавки)	10072	27	10438	24	13379	23	366	2941	104	128
премиальные выплаты (премии)	5596	15	6089	14	9307	16	493	3218	109	153
компенсационные выплаты (уральский коэффициент)	4103	11	6524	15	8144	14	2420	1620	159	125
Итого ФОТ	37304	100	43490	100	58168	100	6186	14678	117	134

Система оплаты труда МБДОУ №59 расширяет самостоятельность учреждения в решении вопросов оплаты труда работников с одновременным повышением ответственности руководителя учреждения, при которой повышается роль стимулирующих выплат. Основную долю ФОТ составляет базовый оклад работников, рост которой в 2017-2018 гг. составил 40%. Стимулирующие выплаты носят регулярный характер и включают в себя:

- выплату за эффективность деятельности;
- выплату за качество выполняемых работ;
- ежемесячную выплату за интенсивность работы.

Делая выводы о полноте и эффективности расходования фонда заработной платы МБДОУ №59, необходимо отметить, что:

- наблюдаемый абсолютный прирост фонда оплаты труда стал следствием увеличения размера основной и дополнительной заработной платы;

- значительное влияние на размер среднего основного оклада и ряда других выплат оказало исполнение показателей «дорожной карты»;

- повышение среднегодового уровня обслуживания при сокращении педагогического состава обеспечило относительную экономию по фонду заработной платы;

- темп роста средней заработной платы (40%) превысил темп роста среднегодового уровня обслуживания (6%), что повлекло относительный перерасход по фонду оплаты труда.

Необходимо отметить, что вознаграждение (или компенсация) сотрудникам учреждения играет исключительно важную роль в привлечении и мотивировании персонала. Эффективная система мотивирующих факторов стимулирует производительность работников и способствует развитию стратегических подходов в работе с персоналом.

Рассмотрев структуру и динамику фонда заработной платы МБДОУ №59 можно сделать выводы:

- в учреждении применяется окладно - премиальная система оплаты труда, свидетельствующая о зависимости заработной платы персонала от выполнения объемных показателей;

- в течение анализируемого периода наблюдается рост фонда оплаты труда и рост среднемесячной заработной платы персонала, свидетельствует, прежде всего, отражением инфляционных процессов в стране. Однако, помимо общего роста цен в стране, заработная плата работников учреждения должна отражать реальный доход в целом и вклад каждого сотрудника в частности.

Таким образом, рассмотрев фонд оплаты труда персонала МБДОУ №59, рассмотрим условия премирования персонала, как обязательной составляющей кадровой политики. Премирование персонала имеет своей

целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей. Показателем премирования является выполнение плана объемных показателей учреждения. Основным условием начисления премий персоналу учреждения является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, своевременное выполнение планов.

Оценка экономической эффективности существующей системы оплаты труда МБДОУ №59, показала, что слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников учреждения являются:

- низкая эффективность управленческих отношений, обусловленная тем, что инициатива и инновационные методы работы работников не поощряются, что значительно снижает заинтересованность и производительность труда;

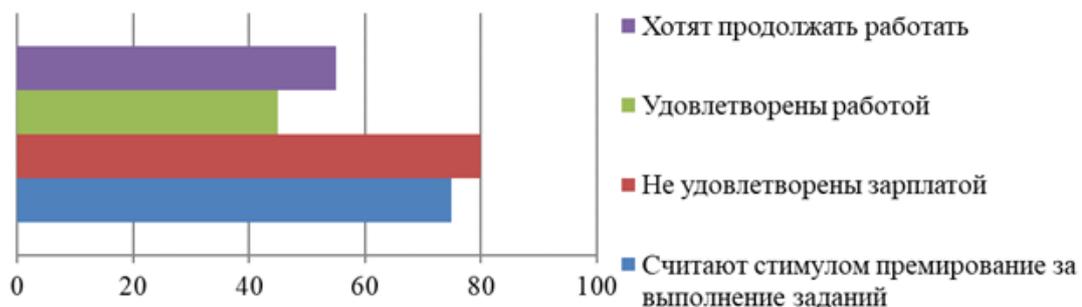
- специалисты с большим опытом работы и стажем имеют больше возможностей для получения более высокой оплаты труда, так как легко проходят аттестацию и хорошо знакомы с возможностями выполнения поставленных задач, в то время как молодые специалисты вынуждены самостоятельно обучаться и развиваться без помощи наставников, что снижает уровень их мотивации и приводит к текучести именно молодых специалистов;

- фонд экономического стимулирования расходуется на всех работников учреждения;

- работники не несут экономической ответственности за эффективность работы учреждения, не определены конкретные показатели премирования административно-управленческого персонала по направлениям деятельности;

- неполное использование способностей специалистов на уровне условной аттестации персонала, демонстрирует превышение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности в 2017г.

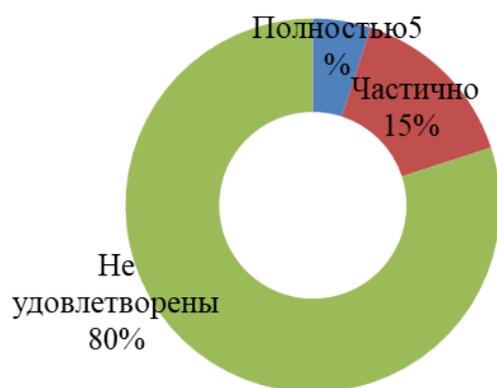
Важным показателем оценки эффективности системы управления персоналом является оценка удовлетворённости персонала МБДОУ №59 системой мотивации (Приложение В), (рисунок 6).



**Рис. 6. Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации МБДОУ №59 [40, с.62]**

Как видно из данных диаграммы - 45% сотрудников учреждения не удовлетворены работой, но в то же время - 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в МБДОУ №59.

Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. Что же касается мотивации, то многие сотрудники отмечают следующее: заработная плата распределяется пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцировано за определённые заслуги каждого работника. Результаты опроса изображены в диаграмме (рисунок 7).



**Рис. 7. Система удовлетворенности сотрудников заработной платой МБДОУ №59 [40, с.63]**

Дальнейший опрос респондентов показал, что многие хотели бы продолжать работать в учреждении - 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда - 33%. Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована.

Рассмотрев структуру и динамику материальной мотивации сотрудников МБДОУ №59 можно сделать выводы:

- в учреждении применяется окладно - премиальная система оплаты труда, свидетельствующая об отсутствии зависимости заработной платы персонала от выполнения показателей деятельности дошкольного учреждения;

- опережение темпов роста заработной платы темпов роста производительности (оказания услуг) ведет к непомерному росту затрат и снижению показателей эффективности деятельности сотрудников;

- премирование персонала имеет своей целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, а не за квалифицированный эффективный труд.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что материальное стимулирование сотрудников МБДОУ №59 является не действенным, так как не учитывает ключевые показатели эффективности работников при оказании образовательных услуг, базируется не на результатах той работы, которую они выполняют, и не на их профессионализме, а на служебном статусе и выслуге лет.

Система нематериальной мотивации МБДОУ №59 включает следующие элементы (таблица 11): публичная похвала, поздравление сотрудников с праздниками и каждого из них с днем рождения, организация соревнований в образовательных процессах с награждением победителей специальными грамотами, активное участие работников в спортивных соревнованиях, организация корпоративных праздников с учетом пожеланий

персонала, организация совместного досуга сотрудников для укрепления корпоративного духа.

Таблица 11 - Динамика затрат на нематериальное поощрение персонала  
МБДОУ №59 за 2016-2018 гг. [37]

Наименование показателей	2016г.		2017г.		Отклонение		2018г.		Отклонение	
	тыс. руб.	уд. вес %	тыс. руб.	уд. вес %	+/-	%	тыс. руб.	уд. вес %	+	%
Поздравление сотрудников с праздником	24	51	31	56	7	5	40	63	9	129
Награждение специальными грамотами	11	23	12	22	1	-2	12	19	0	100
Организация спортивных мероприятий	12	26	12	22	0	-4	12	19	0	100
Итого	47	100	55	100	8	0	64	100	9	116

В МБДОУ №59 разработано и утверждено Положение «Об аттестации персонала», в котором указано, что работодатель проводит повышение квалификации работников (таблица 12), система карьерного и профессионального роста и иные методы нематериального стимулирования.

Таблица 12 - Затраты на обучение персонала МБДОУ №59 за 2017-2018гг.  
[37]

Наименование	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Количество работников, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	17	11	- 6
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	32,353	37,500	+ 5,147

Из таблицы видно, что количество работников, прошедших обучение в 2018 г. снизилось на 6 человек, а затраты на обучение и повышение квалификации выросли на 5,147 тыс. руб. Это показывает количественное снижение обучающихся и рост затрат на обучение и повышение квалификации за счет увеличения стоимости обучения. На протяжении

анализируемого периода наблюдается снижение численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку на 16 человек.

Рассмотрев методы материального и морального стимулирования работников МБДОУ №59, было проведено анкетирование работников с целью оценки удовлетворенности персонала системой стимулирования, а также оценки и перспектив развития (рисунок 8).

Как видно из анализа ответов, 87% респондентов считают, что для более продуктивной и профессиональной деятельности необходимо стимулировать профессиональный рост сотрудников. Также, по мнению опрошенных, этому будут способствовать выплата поощрений, предоставление возможности обучения и повышение квалификации. Так ответили 51%, 47% и 38% соответственно. 19% служащих полагают, что создание кадрового резерва сделать профессиональную деятельность сотрудников МБДОУ №59 более продуктивной.



Рисунок 8 - Распределение ответов на вопрос: «Что на Ваш взгляд необходимо сделать, чтобы профессиональная деятельность стала более продуктивной, более профессиональной?»[41, с.41]

Предложенные методы нематериального стимулирования, такие как публикация рейтинга лучших работников, по итогам года и электронная доска почета будут, по мнению респондентов, малоэффективны.

Таким образом, анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59 показал:

Преимущества:

- сложившийся в учреждении уровень среднемесячной заработной платы превышает прожиточный минимум, установленный на 2017г. для трудоспособного населения Свердловской области;
- наиболее простая для руководителей и привычная для персонала учреждения форма премирования;
- отсутствие угрозы трудовых и личностных конфликтов по вопросам, связанным с распределением таких премий.

Недостатки:

- темпы роста заработной платы в 2017г. (40%) опережают темпы роста производительности труда (6%) по оказанным услугам, что говорит о снижении эффективности использования кадров по совокупности;
- отсутствие мотивирующего эффекта за счет фактического превращения премии в фиксированную надбавку к должностному окладу;
- действующая система монетарной мотивации не стимулирует к повышению эффективности и производительности труда;
- действующая система мотивации не мотивирует молодых специалистов к активному обучению и развитию, повышению качества обслуживания и применению инновационных методов работы.

Таким образом, основной проблемой действующей системы мотивации труда является применение методов мотивации, не учитывающих действительные потребности персонала и не соответствующие их ожиданиям, а также не стимулирующих к повышению качества труда и профессиональному развитию. Представляется значимым разработать систему стимулирующих выплат, использование которых позволит

мотивацию персонала к повышению эффективности деятельности, применению инновационных методов работы, снизит текучесть персонала и повысит уровень его удовлетворенности от работы в организации.

Раскрывая проблему материального стимулирования труда персонала МБДОУ №59, следует отметить, что для повышения уровня экономического стимулирования, существующая на сегодня система оплаты труда, должна быть дополнена активным участием работников деятельности учреждения и построением системы управления персоналом по целям и показателям эффективности.

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59 в следующей главе работы.

## **Выводы по 1 - ой главе**

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад №59 комбинированного вида создано для оказания муниципальной услуги в сфере дошкольного образования.

Анализ системы управления персоналом показал следующие недостатки:

- численность персонала за 2018г. сократилась на 4 чел., в том числе по категории «педагогические работники» на 2 чел.;
- штаты учреждения укомплектованы на 88%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на персонал;
- увеличился средний возраст работающих, что свидетельствует о старении кадров, причиной чего является непривлекательность учреждения как места работы для молодых специалистов.

Анализ системы мотивации трудовой деятельности показал преимущества:

- сложившийся в учреждении уровень среднемесячной заработной платы превышает прожиточный минимум, установленный на 2017г. для трудоспособного населения Свердловской области;
- наиболее простая для руководителей и привычная для персонала учреждения форма премирования;
- отсутствие угрозы трудовых и личностных конфликтов по вопросам, связанным с распределением таких премий.

Проблемы системы управления персоналом:

- применяется минимальная форма планирования, не составляется план подбора кадров в соответствии со штатным расписанием, что снижает эффективность поиска и подбора персонала;
- не используются внутренние источники подбора на вакантные руководящие должности, что свидетельствует об отсутствии перспектив роста для амбициозных работников;
- процесс анализа информации о кадровых компетенциях работников организован некачественно, т.к. нет системы оценки компетенций, не

разработаны карта компетенции и квалификационная карта, указываются только основные требования для работника;

- в процессе отбора и приема персонала не применяется этап тестирования, нет плана собеседования, отбор по строго заданным параметрам (профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя), отсутствует система адаптации персонала. Наставничество как методы адаптации и обучения персонала не развиты;

- все сотрудники проходят стандартную аттестацию, что не позволяет индивидуализировать процесс развития педагогического потенциала работников. Процедура прохождения аттестации достаточно сложная. Руководство и опытные специалисты не помогают молодым специалистам в подготовке;

- в системе мотивации премиальные выплаты не стимулируют эффективность деятельности работника, а формируются на основании учета должностной позиции и выслуги лет. Не сформированы показатели и методы оценки индивидуальных достижений работников, что снижает уровень их мотивации и повышает текучесть кадров молодых специалистов;

- не сформирована система стимулирующих выплат для молодых специалистов, ориентированная на побуждение их к эффективной адаптации, обучению и развитию в организации;

- не применяются методы немонетарной мотивации, стимулирующие инновационную активность персонала.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА МБДОУ №59

### 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в МБДОУ №59

В результате проведенного исследования системы мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59 было выявлено ряд проблем. Представляется необходимым разработать мероприятия по ее совершенствованию 12.

Таблица 13 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59

Проблема	Мероприятие	Ответственное лицо	Срок мероприятия
Низкий уровень эффективности применяемой системы премирования	1. Разработка положения о стимулирующих выплатах 2. Ознакомление персонала с Положением о стимулирующих выплатах 3. Введение в действие Положения о стимулирующих выплатах	Заведующая с/п №59, Директор, специалист по кадрам совместно с юристом организации	Январь 2019г.
Не сформирована система стимулирующих выплат для молодых специалистов, ориентированная на побуждение их к эффективной адаптации, обучению и развитию в организации. Отсутствует система наставничества и мотивация за наставничество	1. Разработать Положение о наставничестве и системе выплат за наставничество 2. Разработать систему мотивации для молодых специалистов, прошедших аттестацию и продолжающих обучение 3. Ознакомление с данными нововведениями персонала 4. Введение в действие нововведений	Заведующая, специалист по кадрам	Февраль 2019г.
Отсутствие мотивации за применение инновационных методик работы	1. Разработать программу немонетарной мотивации за применение инновационных методов в работе 2. Ознакомление с данными	Заведующая, специалист по кадрам	Апрель 2019 г.

	нововведениями персонала 3.Введение в действие нововведений		
--	---	--	--

Для совершенствования денежной мотивации персонала МБДОУ №59 предлагается внести корректировки в действующий контракт со специалистами, что позволит предоставить работникам организации и дошкольному учреждению систему оплаты труда, позволяющую сосредоточиться на качественном выполнении своей основной работы, а так же стимулировала к эффективному решению трудовых задач. В рамках внесения изменений в контракт необходимо разработать Положение «О внедрении дополнительных показателей стимулирования деятельности персонала». Это позволит в первую очередь сделать профессию воспитателя детского сада престижной и привлекательной по оплате труда профессией. Кроме того, внедрение эффективного контракта в ДОУ позволит работникам дошкольного учреждения стремиться повышать уровень своей квалификации. Таким образом, в учреждении необходимо внести изменения в действующий контракт и методы расчета стимулирующих выплат труда, в котором необходимо закрепить стимулирующие выплаты педагогическим работникам в зависимости от объемов и качества оказания муниципальных услуг, что позволит внедрить оплату труда в зависимости от показателей эффективности деятельности, а не только за педагогический стаж и квалификационные категории.

Основные условия сформулированы в рекомендациях по оформлению трудовых отношений с работниками государственных и муниципальных учреждений (утверждены Приказом Минтруда от 26.04.2013 № 167н). Так, в пункте 2 сказано, что для каждого работника необходимо уточнить и конкретизировать:

- трудовые обязанности;
- показатели и критерии эффективности труда;
- вознаграждение;

– премии и другие поощрения за достижение коллективных результатов труда.

Формы стимулирующих выплат должны также учитывать нормативные акты, определяющие:

- оплату труда (включая размеры окладов (должностных окладов), зарплатных ставок, доплат, надбавок);
- нормирование труда;
- условия труда по итогам проведения их спец оценки;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- штатное расписание;
- условия, определяющие характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы).

Процесс внедрения стимулирующих выплат МБДОУ №59 будет состоять из четырех этапов.

Этап 1. Работа с документацией.

На данном этапе необходимо разработать Положение о стимулирующих выплатах, которое определяет:

- критерии оценки эффективности труда;
- нормы труда с учетом отраслевой специфики;
- содержание и объем функций каждой должности по штатному расписанию.

Этап 2. Внесение изменений.

Следующим шагом необходимо внести изменения в Правила внутреннего трудового распорядка, в Положение об оплате труда, а также в должностные инструкции.

Этап 3. Разработка Положения и дополнительных соглашений.

На данном этапе необходимо разработать методику и алгоритм расчета стимулирующих выплат для каждой должности. Они будут согласовываться со всеми сотрудниками, в том числе уже работающими. Нужно подготовить

дополнительные соглашения к действующим трудовым договорам. С их помощью старые условия работы заменятся на новые.

#### Этап 4. Подписание дополнительных соглашений.

Прежде всего, следует направить работнику письменное уведомление не позднее, чем за два месяца о применении нового Положения о стимулирующих выплатах. Если он согласен изменить условия, можно подписывать дополнительное соглашение к трудовому договору в установленном порядке.

Рекомендованная структура составляющих оплаты труда эффективного контракта приведена в Приложении В.

Модель системы заработной платы представим на рисунке 9.

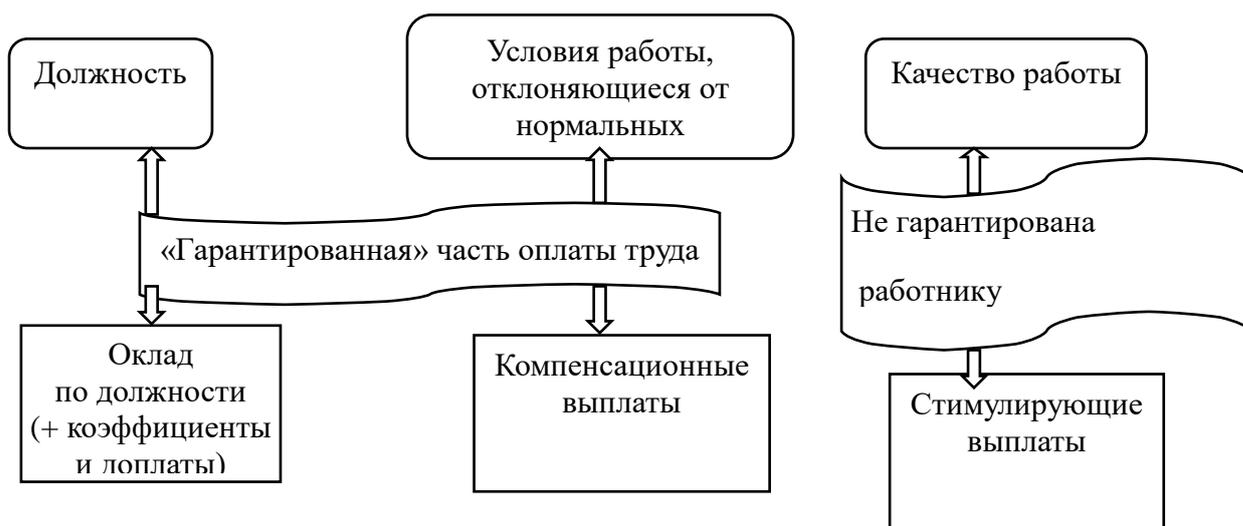


Рисунок 9 - Модель системы заработной платы МБДОУ №59

Месячная заработная плата работника МБДОУ №59 определяется как сумма оплаты труда, исчисленная с учетом фактически установленного объема нагрузки, компенсационных и стимулирующих выплат:

$$Зп = Оф + К + С \quad (1)$$

где Зп - месячная заработная плата;

Оф - оплата за фактическую нагрузку;

К - компенсационные выплаты;

С - стимулирующие выплаты.

Размер оплаты за фактическую нагрузку педагога, непосредственно осуществляющего воспитательно - образовательный процесс, определяется путем умножения размеров ставок заработной платы на фактическую нагрузку в неделю и деления полученного произведения на установленную за ставку норму часов педагогической работы в неделю по следующей формуле:

(2)

Где  $O_f$  - оплата за фактическую учебную нагрузку педагогического работника, непосредственно осуществляющего воспитательно - образовательный процесс;

$Ст$  - ставка заработной платы педагогического работника, непосредственно осуществляющего воспитательно - образовательный процесс;

$Фн$  - ставка педагогической работы в соответствии с трудовым договором.

Размер ставки заработной платы педагогического работника определяется путем умножения оклада на повышающие коэффициенты:

$$Ст = Б \times Кк \times Кс \quad (3)$$

Где  $Ст$  - ставка заработной платы;

$Б$  - оклад (таблица 13);

$Кк$  - коэффициент квалификации (коэффициенты, применяемые при установлении размера ставки заработной платы педагогического работника в зависимости от квалификационной категории, присвоенной по результатам аттестации) (таблица 14).

Гарантированная часть заработной платы, включающая базовый оклад, компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты постоянного

характера, должна обеспечивать не менее 50% целевого уровня заработной платы работников системы образования (таблица 14).

Таблица 14 - Должностные оклады руководящих работников, специалистов, учебно-вспомогательного персонала и служащих МБДОУ №59

Должность	Оклад, руб.
Заведующая с/п №59	24575
Старший воспитатель	19565
Музыкальный руководитель	17810
Воспитатель	16260
Заведующий хозяйством	9010
Младший воспитатель	11523

Таблица 15 - Коэффициенты квалификации, применяемые для формирования ставок заработной платы (должностных окладов) работников с учетом присвоенной им квалификационной категории

Показатели квалификации	Коэффициент, применяемый при установлении должностных окладов, ставок заработной платы педагогических работников
При наличии у работника квалификационной категории:	
Высшая квалификационная категория	1,4
Первая квалификационная категория	1,2
Вторая квалификационная категория	1,1

Достижение работником нормативного значения оценки эффективности деятельности дает ему право на назначение ежемесячной стимулирующей надбавки. Стимулирующие выплаты педагогическим работникам будут учитывать эффективность работы по следующим направлениям на основании:

– показателей сохранения и укрепления здоровья воспитанников (учитываются коэффициенты посещаемости подотчетной группы, заболеваемости);

– результативность воспитательного процесса согласно требованиям ФГОС ДО. Следует принять во внимание факт наличие замечаний по результатам проведения ежемесячного внутреннего контроля качества, охват

воспитанников образовательными услугами на дополнительной основе, результаты участия детей из подотчетной группы в групповых и индивидуальных конкурсах, соревнованиях, факт наличия жалоб со стороны представителей семей, уровень исполнительской дисциплины, индивидуализация обучения (разработка различных видов образовательной активности с учетом индивидуальных потребностей дошколят), организация досуга детей;

- повышение профессионального уровня (участие в семинарах, педагогических форумах, использование на занятиях в группе интерактивных технологий, проведение педагогических разработок с последующей публикацией результатов в СМИ, на сайте детского сада и профильных ресурсах);

- создание предметно-развивающей среды;

- взаимодействие с родителями (отсутствие задолженности по оплате, организация совместного досуга);

- участие в жизни ДООУ (вклад в организацию торжеств, праздников, встреч с известными людьми).

Общий контроль сбора и первичной обработки сведений, а также расчет и назначение стимулирующих выплат возлагается на Комиссию по расчету и назначению стимулирующих выплат, которая действует на основании приказа директора МБДОУ №59.

Ежемесячно работник предоставляет свои сведения о профессиональной деятельности для оценки ее эффективности, расчета размера и назначения стимулирующей выплаты в виде аттестационного листа (Приложение Ж).

Комиссия рассматривает предоставленные сведения, составляет сводный график с баллами по каждому работнику и производит расчет размера стимулирующей выплаты.

После проведения Комиссией расчета размера стимулирующих выплат, издается приказ директора МБДОУ №59 о назначении в отношении каждого работника соответствующей стимулирующей выплаты.

Таким образом, для совершенствования системы денежной мотивации в МБДОУ №59 необходимо разработать и ввести Положение о стимулировании персонала на основе показателей эффективности деятельности (Приложение Е).

Так же необходимо предложить систему материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности работников дошкольного учреждения, представленных в Приложении Ж.

Данные показатели материальной мотивации работников МБОУ №59 позволят обеспечить повышение результатов деятельности учреждения, а так же провести зависимости стимулирования работников от результатов их деятельности и повысить их заинтересованность в повышении эффективности работы.

В рамках мероприятий развития нематериальной мотивации следует выделить внедрить нематериальные поощрения специалистам, которые используют инновационные методы работы, стремятся применять нестандартные подходы к работе с детьми и их развитию.

К таковым нематериальным методам мотивации можно отнести:

- предоставление путевки в ведомственную базу отдыха на 2 дня и на два человека,
- предоставление абонеента в спортивный клуб на 1 месяц,
- награждение грамотой.

Процесс оценки индивидуальных достижений осуществляется специальной комиссией, состоящей из директора детского сада, специалистов Администрации и осуществляется один раз в 6 месяцев. Компенсация затрат на вознаграждения осуществляется из бюджета МБДОУ №59.

Закрепить процедуру повышения квалификации молодых специалистов необходимо в Положении об организации повышения квалификации педагогических и руководящих работников

МБДОУ №59 (Приложение К).

Разработать Положение о наставничестве, в котором будут определены порядок проведения данной процедуры, оценка эффективности, сроки, а также разработать мотивацию наставников. Представляется целесообразным за работу наставника осуществлять доплату в размере 40% от оклада в месяц.

Профессиональное обучение учебно-вспомогательного персонала и руководящих работников проводится в очной, заочной и дистанционной формах обучения, осуществляется в виде повышения квалификации, профессиональной переподготовки, стажировки.

Показатели эффективности повышения квалификации:

- повышение качества профессиональной деятельности;
- освоение теоретических основ;
- активность в методической, познавательной, самообразовательной работе;
- изменения в мотивах деятельности.

Таким образом, данная управленческая деятельность позволяет выстроить следующую модель повышения профессионального мастерства педагогов МДОУ (рисунок 11).

Аналитические данные дают возможность разделить условно педагогический коллектив МДОУ на четыре группы:

- «Новаторы» - педагоги, обладающие высокими педагогическими способностями, главные проводники новых технологий, разработчики диагностического материала;
- «Мастера» - педагоги, совершенствующие педагогическое мастерство;
- «Консерваторы» - педагоги, не желающие по каким-либо причинам

заниматься самообразованием и ростом профессионального личного мастерства;

– «Начинающие» - педагоги, не имеющие профессионального образования, и молодые педагоги;

– «Потенциальные педагоги» – работники (непедагогические) МДОУ, студенты-практиканты профессиональных учебных заведений.



Рисунок 9 - Модель повышения профессионального мастерства работников МБДОУ №59

Разно-уровневое использование форм методической работы представлено в Приложении 3.

Большое значение в управлении процессом повышения квалификации педагогических работников отводится мониторингу, который представляет собой целостную систему. Мониторинг профессионального развития педагогов представлен в Приложении И.

Таким образом, в рамках совершенствования системы мотивации работников МБДОУ №59 предложены следующие мероприятия:

– ввести систему оплаты труда работников дошкольного учреждения в соответствии с новой системой стимулирующих выплат, и оформить это в Положении о стимулирующих выплатах, в котором конкретизированы: все должностные обязанности работника; заработная плата и условия ее получения; показатели эффективности работы; показатели качества оказываемых муниципальных услуг; премии, доплаты и другие стимулирующие выплаты;

– интегрировать в работу учреждения процедуру наставничества, что позволит повысить уровень адаптации и развития молодых специалистов, а также повысить мотивацию опытных специалистов;

– рамках мероприятий нематериальной мотивации проводить повышение квалификации и уровня образования работников для достижения уровня, требуемого занимаемой ими должности, в целях их личностного развития и дальнейшего профессионального и карьерного роста.

Рассмотрим нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность утвержденных в установленном порядке: документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера; и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Нормативно-методического обеспечения системы мотивации трудовой деятельности персонала МБДОУ №59, начинается с разработки и внедрения «Положения о стимулирующих выплатах с работниками МБДОУ №59 (Приложение Б). Данный документ содержит следующие разделы:

1. Основания (нормативная база) - в данном разделе перечислены нормативные документы, на основе которых разработано данное положение;

2. Цель введения - в данном разделе показана увязка повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества оказываемых муниципальных услуг;

3. Понятие стимулирующих выплат – в данном разделе дано определение стимулирующих выплат, определена трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, размер и условия стимулирующих выплат, определенные с учетом рекомендуемых показателей;

#### 5. Алгоритм введения стимуляционных выплат.

В рамках процедуры введения новых стимуляционных выплат необходимо разработать ряд документов:

- приказ о переходе на новые стимуляционные выплаты в ДООУ, определяющий состав и полномочия рабочей группы по введению эффективного контракта (Приложение Д);

- локальный акт о критериях оценивания эффективности выполнения профессиональных обязанностей. Содержание данного документа должно в полной мере соответствовать пунктам законодательных актов муниципального значения, описывающих механизм определения показателей эффективности труда работников сферы образования (Приложение Е);

- документ, описывающий нормы труда работников дошкольного учреждения, составленные с учетом отраслевой специфики;

- локальный акт, регламентирующий объем и содержание профессиональных обязанностей по каждой должности.

С целью обеспечения соответствия внутренней документации предусматривается внесение изменений в следующие локальные акты ДООУ:

- Правила внутреннего трудового распорядка. Ввиду возможного изменения профессиональных обязанностей отдельных сотрудников допускается изменение отдельных организационных форм работы, затрагивающее штатный распорядок в целом. Корректировки должны быть составлены с целью обеспечения оптимальных условий ведения

воспитательного процесса, с учетом пожеланий представителей профсоюзного комитета, членов коллектива, интересов воспитанников и родителей.

– Положение о системе оплаты труда, соответствующие принципам новых стимуляционных выплат. Изменения в Положение должны быть внесены по условиям начисления оплаты, которая должна соответствовать образованию, уровню квалификации, педагогическому опыту, степени мотивации сотрудника и начисляться в индивидуальном порядке.

Разработать и внедрить Положение о стимулировании работников МДОУ №59 на основе оценки эффективности результатов деятельности (Приложение Е). Данное положение содержит следующие разделы:

1. Общие положения - в данном разделе перечислены нормативные документы, на основе которых разработано данное положение;

2. Основания и порядок проведения оценки эффективности и качества профессиональной деятельности педагогом МДОУ - в данном разделе содержится перечень для оценки качества работ каждого сотрудника МБОУ для расчета стимулирующих выплат;

3. Порядок лишения стимулирующих выплат - в данном разделе перечислены условия лишения стимулирующих выплат работникам.

Таким образом, в Положении закреплён механизм стимулирования работников МБОУ начиная с момента определения их трудовых функций, показателей эффективности, оценки трудовой функции согласно данных показателей, расчет стимулирующих выплат, на основании выполненных показателей эффективности. Создание нормативного документа, стабилизирующего проблемы стимулирования и мотивации сотрудников МБОУ – главная задача из тех, которую определяет перед собой руководство при работе с персоналом.

Так же необходимо внести изменения в должностные инструкции. Уточнение трудовых функций по каждой должности рекомендуется отразить во внутренних локальных актах. При этом, поскольку описание

профессиональных обязанностей регламентируется уже не должностными инструкциями, а содержанием соглашением нового образца или дополнительными соглашениями.

Для того, чтобы система материального стимулирования успешно осуществлялась, необходимо ввести нематериальную мотивацию работников. Для введения методов нематериального стимулирования в МБОУ необходимо ввести Положение об организации повышения квалификации работников МБОУ №59 (Приложение К), которое определяет порядок организации повышения квалификации и развития компетенций работников. Данное положение содержит следующие разделы:

1. Общие положения - в данном разделе перечислены нормативные документы, на основе которых разработано данное положение;

2. Цели и задачи повышения квалификации - в данном разделе указаны цели и задачи создания оптимальных условий для реализации педагогами и руководящих кадров МБОУ;

3. Формы повышения квалификации педагогических и руководящих работников в данном разделе определены следующие формы: курсовая подготовка в отличие от профессиональной подготовки и переподготовки, где работник получает специальность, при повышении квалификации работник совершенствуется в уже освоенном деле; Профессиональная переподготовка. Под профессиональной переподготовкой понимается получение работниками дополнительных знаний, навыков, необходимых для выполнения новых видов профессиональной деятельности; Профессиональное обучение - целью профессиональной подготовки является ускоренное приобретение навыков, которые необходимы для выполнения определенной работы или группы работ.

4. Организация и порядок работы по повышению квалификации - в данном разделе определены сроки проведения не менее одного раза в три года.

Необходимо разработать Положение о наставничестве, а также Положение о нематериальных методах мотивации персонала. Данные положения разрабатываются с учетом требований действующего законодательства и системы локальных нормативных актов МБДОУ №59.

Таким образом, для проведения процедуры мотивации работников МБДОУ №59 рекомендуется подготовить и внедрить документы:

- Положение о введении стимулирующих выплат;
- Положение об организации повышения квалификации работников МБОУ №59;
- Положение о наставничестве;
- Положение о немонетарной мотивации;
- Приказ об утверждении Положений;
- Уведомление работникам о внедрении стимулирующих выплат, наставничества и немонетарной мотивации, изменение должностных инструкций.

### **2.3. Оценка социально-экономическая эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в МБДОУ №59**

Для эффективного определения результата деятельности сотрудника и структурного подразделения в целом в современных условиях все чаще используются ключевые показатели эффективности.

В соответствии разработанных схем материального стимулирования работников МБДОУ №59 произведем расчет фонда оплаты труда на 2019г. в таблице 15.

Данные расчетов показывают, что ежегодно происходит рост заработной платы работников МБДОУ №59 на основании разработанной и

утвержденной Дорожные карты, в которой утверждена средняя заработная плата педагогических работников ДОУ. С повышением оплаты труда наблюдается рост эффективности труда работников МБДОУ №59.

Таблица 16 - Расчет фонда оплаты труда работников МБДОУ №59 на основе новых стимулирующих выплат

Показатель	2018г.	2019г. предложения автора	Отклонение (+/-)	Темп роста, %
Показатель дорожной карты по оплате труда работников дошкольных учреждений, тыс. руб.	21,1	23,9	2,8	113,3
ФОТ, тыс. руб.	5816,8	6190,1	373,3	106,4
Доля ФОТ в финансировании МБДОУ, %	70,4	70,3	-0,1	99,9
Численность, чел.	259,0	259,0	0,0	100,0
Эффективность труда (выполнение муниципального задания) на 1 работника, тыс. руб.	1500,0	1649,0	149,0	114,9

Построенная модель оценки показывает связь личного вклада работников и их ответственности к труду, что непосредственно отражается на их зарплате, так как выполнение той или иной работы включает их в определённую «вилку» соотношений в оплате труда.

Так же наблюдается превышение темпа роста производительности труда над темпами роста заработной платы, что является показателем, характеризующим эффективность предлагаемой автором внедрения денежной мотивации.

Экономическая эффективность - это получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты, или, говоря по-другому, вести себя рационально. Рациональное поведение заключается в том, что производитель и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты.

Далее рассмотрим затраты на проведение повышения квалификации работников МБДОУ №59 (таблица 17).

Таким образом, затраты на повышение квалификации работников МБДОУ предусмотрены в составе затрат, возмещаемых бюджетом города Нижний Тагил в рамках выполнения муниципального задания.

Таблица 17 - Затраты на повышение квалификации работников МБДОУ №59

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Обучение работников	22	3 000	66 000
Повышение квалификации	58	3 000	174 000
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	8	3 000	24 000
Итого	88	-	264 000

Рассчитаем экономическую эффективность проекта совершенствования нематериальной мотивации работников в МБДОУ №59. Целесообразно рассмотреть интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления.

Коэффициент текучести кадров в 2018 году составил 1,9%. Реализация проекта по повышению квалификации персонала позволит повысить мотивацию работников и удержать молодых специалистов.

Экономия средств в этом случае ( $P_1$ ) рассчитывается по формуле (4):

$$P_1 = P * \left(1 - \frac{K_1}{K_2}\right) \quad (4)$$

где  $K_1, K_2$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$Z_d$  – среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$  – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит:

$$P = 143,6 \times 20 \times 10 \times (1 - 1,9/1,1) = 121,8 \text{ тыс. руб.}$$

Совершенствование повышения квалификации персонала так же положительно повлияет на уровень профессиональных навыков работников МБДОУ, за счет чего повысится качество выполнения муниципального задания.

Расчет прогнозного экономического эффекта от использования модели денежной и не денежной мотивации представлен в таблице 17.

**Таблица 18.** Расчет прогнозного экономического эффекта при совершенствовании системы мотивации персонала

<b>Показатель</b>	<b>Расчет</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
Прирост объема финансирования за счет роста количественных показателей муниципального задания	Кол-во принятых педагогов 4 чел. Норматив финансирования = 24 989 тыс. руб. / 498 чел. = 50,18 тыс. руб. Прирост финансирования при росте укомплектованности групп и росте показателей выполнения мун. задания = 2508,9 тыс. руб.	2 508,9
Экономия за счет снижения текучести кадров	Прогнозное снижение текучести кадров по оценкам 2% или 4 человек в год Затраты на отбор и найма одного сотрудника 17400 руб. Экономия 4 чел. x 17,4 тыс. руб. = 121,8 тыс. руб.	121,8

Эффектом от внедрения системы мотивации, станет рост заработной платы основного персонала, прием воспитателей, а также рост укомплектованности штата и сокращения нагрузки на персонал. При росте укомплектованности групп, посещения детей, произойдет рост финансирования дошкольного учреждения на 2508,9 тыс. руб. или на 10%. Эффектом от реализации мероприятия по повышению уровня образования персонала в целях его соответствия занимаемой должности, следует обозначить повышение качества выполняемой работы. Также в рамках организации следует проводить регулярную аттестацию работников.

Прогнозируемый социальный эффект при совершенствовании системы мотивации персонала:

- повышение квалификации и наращивание кадрового потенциала в МДОУ;
- положительное изменение качественных показателей труда педагогических работников и деятельности МДОУ в целом;
- закрепление успешной деятельности молодых педагогов и их стимулирование к развитию;
- мотивация опытных специалистов со стажем к участию в процедуре наставничества;
- мотивация специалистов к применению инновационных методов работы и, как следствие, повышение качества оказываемых услуг.

### **Вывод по 2-ой главе**

Рассмотрев проблемы системы мотивации трудовой деятельности работников МБДОУ №59, были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию:

- разработать и внедрить новые стимуляционные выплаты с каждым работником, который позволит предоставить работникам организаций и дошкольному учреждению систему оплаты труда, позволяющую сосредоточиться на качественном выполнении своей основной работы, и стимулировала к эффективному решению трудовых задач;
- разработать методику наставничества в организации и повысить эффективность адаптации и развития молодых специалистов и уровень мотивации уже опытных специалистов;
- ввести в рамках не денежной мотивации повышение квалификации работников;
- разработать методы немонетарной мотивации инновационной деятельности работников.

К нормативно-правовому обеспечению мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности работников МБДОУ №59 можно отнести разработку:

- Положение о новых стимулирующих выплатах;
- Положение о наставничестве;
- Положение о немонетарной мотивации;
- Приказ об утверждении Положений;
- Уведомление работникам о внедрении стимулирующих выплат, наставничества и немонетарной мотивации, изменение должностных инструкций.
- Приказ об утверждении Положений.

Проведенные расчеты подтвердили экономическую эффективность предложенных мероприятий и целесообразности их внедрения в деятельность МБДОУ №59.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация - это процесс, направленный на формирование мотива у работника, посредством применения разных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

Мотивация может быть двух видов: денежная мотивация, которая представлена средствами на оплату труда и стимулирование персонала, и не денежной мотивации, которая представлена повышением квалификации, карьерным ростом и социальным пакетом.

Управление мотивацией персонала дошкольной образовательной организации - это непрерывный процесс обеспечения и совершенствования воздействия субъекта управления на поведение работников для повышения эффективности их труда при согласованном достижении личных целей и целей дошкольной образовательной организации по развитию воспитанников.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад №59 комбинированного вида создано для оказания муниципальной услуги в сфере дошкольного образования.

Анализ системы управления персоналом показал следующие недостатки:

- численность персонала за 2018г. сократилась на 4 чел., в том числе по категории «педагогические работники» на 2 чел.;
- штаты учреждения укомплектованы на 88%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на персонал;
- увеличился средний возраст работающих, что свидетельствует о старении кадров, причиной чего является непривлекательность учреждения как места работы для молодых специалистов;
- не эффективная система адаптации персонала,
- работники не мотивированы применять инновационные методы работы;

- процедуры найма и отбора персонала формализованы и не учитывают внутренние источники персонала и современные методы поиска и оценки кандидатов;

- не применяется наставничество для повышения уровня адаптации молодых специалистов.

Анализ системы мотивации трудовой деятельности показал преимущества:

- сложившийся в учреждении уровень среднемесячной заработной платы превышает прожиточный минимум, установленный на 2017г. для трудоспособного населения Свердловской области;

- наиболее простая для руководителей и привычная для персонала учреждения форма премирования;

- не достаточно эффективно используются инструменты немонетарной мотивации;

- отсутствие угрозы трудовых и личностных конфликтов по вопросам, связанным с распределением таких премий.

Недостатки:

- в системе мотивации премиальные выплаты не стимулируют эффективность деятельности работника, а формируются на основании учета должностной позиции и выслуги лет. Не сформированы показатели и методы оценки индивидуальных достижений работников, что снижает уровень их мотивации и повышает текучесть кадров молодых специалистов;

- не сформирована система стимулирующих выплат для молодых специалистов, ориентированная на побуждение их к эффективной адаптации, обучению и развитию в организации;

- не применяются методы немонетарной мотивации, стимулирующие инновационную активность персонала.

Для совершенствования денежной мотивации персонала МБДОУ №59 предлагается разработать и внедрить новые стимуляционные выплаты с каждым работником, который позволит предоставить работникам

организаций и дошкольному учреждению систему оплаты труда, позволяющую сосредоточиться на качественном выполнении своей основной работы, а так же стимулировала к эффективному решению трудовых задач. В рамках новой системы монетарной мотивации должно быть разработано положение о стимулировании на основе показателей эффективности персонала.

Помимо вышесказанного рекомендовано применять наставничество для повышения уровня адаптации новых специалистов, а также инновационные методы немонетарной мотивации.

Эффектом от внедрения системы мотивации, станет перераспределение средств премиального фонда оплаты труда по показателям эффективности деятельности персонала, на основе этого рост заработной платы основного персонала (воспитателей), прием воспитателей, а так же рост укомплектованности штата и сокращения нагрузки на персонал. При росте укомплектованности групп, посещениях детей, произойдет рост финансирования дошкольного учреждения на 2508,9 тыс. руб. или на 10%.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 11.10.2018): [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ. РУ.

2. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012г. №2190-р. О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018гг.: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ. РУ.

3. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 №167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ.РУ.

4. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 №1642 (ред. от 04.10.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ. РУ.

5. Абасова С.В. Введение эффективного контракта педагога в ДОУ: основания и перспективы // Мир детства и образование. - 2018. - С.31-36.

6. Артемова, О.В. Совершенствование системы мотивации труда персонала организаций [Текст] // Проблемы обеспечения устойчивого развития Российской экономики.- 2018. - С.80-87.

7. Барков, С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков. - М.: ЮристЪ, 2015. - 451 с.

8. Брагин Г.Н.К Теории вопроса о содержании понятия «мотивация» трудовой деятельности [Текст] / Г.Н. Брагина // Наука, образование и инновации.- 2016. - С.28-31.

9. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2018. - 256 с.

10. Бородина, Н.А. Совершенствовать регулирование внутреннего трудового распорядка на предприятиях, в учреждениях и организациях [Текст] // Юстиция. - 2017. - № 20. - С. 38-46.
11. Веснин В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2015. - 613 с.
12. Верховкина М.Е. Проблема оценки качества труда педагогических работников системы дошкольного образования // Академический вестник. - 2018. - №2(25). - С.71-75.
13. Волгин, Н.Н. Мотивационная основа эффективности труда [Текст] / Н.Н. Волгин // Человек и труд. - 2018. - №4. - С. 75-79.
14. Волков И.В. Эволюция понятия «мотивация» в трактовках зарубежных и отечественных ученых [Текст] / И.В. Волков // Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики: российский и европейский опыт. - 2017. - С.153-156.
15. Гальперин, Л.Б. О специфике локального нормативного регулирования [Текст] // Правоведение. - 2017. - № 5. - С. 25-28.
16. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: Монография / Б.М. Генкин. - 2-е изд. - М.: Юр. Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
17. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.
18. Гореликов С.Ю. Особенности правового регулирования труда работников ДООУ // Экономический журнал. - 2017. - №4. - С.34.
19. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. - 288 с.
20. Долинин А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций / А.Ю. Долинин. - Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. - Рязань, 2018. - 96 с.
21. Егоров Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом [Текст]: монография. - Н. Новгород., 2016. - 431 с.

22. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с.
23. Иванцевич, И.А., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / А.А. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: ИНФРА, 2017. - 315 с.
24. Иванов, П.И. Программы повышения квалификации - главный регулятор развития персонала учреждений [Текст] // Труд. - 2018. - №4. - С. 51-53.
25. Ивановская, Л.В., Свистунов, В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии [Текст] / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. - М.: ГАУ, 2016. - 512 с.
26. Кибалов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я.Кибалов, Д.К.Захаров. - М.: Дело, 2014. - 516 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2015. - 63 с.
28. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
29. Коллективный договор МБДОУ №59 на 2017- 2020 годы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://родничок.образование-нт.рф>. Коллективный договор.pdf
30. Конобеева А.Б. Особенности управления развитием персонала образовательного учреждения // Ученые записки ИУО РАО. - 2018. - №2 (66). - С.182-185.
31. Куликова Е.В. Управление мотивацией персонала дошкольной образовательной организации [Текст] / Е.В. Куликова // Интернет-журнал Науковедение. 2017. Т. 9. № 1. С. 21.

32. Лебедев О.Т. Основы менеджмента [Текст]: учебн. пособие / О.Т. Лебедева. - СПб.: Издательский дом «МиМ», 2015. - 318 с.

33. Локальные нормативные акты по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности МБДОУ №59 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://родничок.образование-нт.рф.Локальные нормативные акты.pdf](http://родничок.образование-нт.рф.Локальные%20нормативные%20акты.pdf)

34. Меньшенина К.А. К вопросу о мотивации трудовой деятельности [Текст] / К.А. Меньшенина // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. - 2018. - Т.1. - №1(10). - С.55-62.

35. Минаева О.И. Анализ состояния мотивации деятельности педагогов ДОУ в условиях введения эффективного контракта // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - №5-3. - С.403-405.

36. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебн. пособие / А.Р.Муратова, М.А. Шумилина. - М.: ООО Аркаим, 2017. - 114с.

37. Отчет о результатах деятельности МБДОУ №59 за 2017 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://родничок.образование-нт.рф. План ФХД. pdf](http://родничок.образование-нт.рф.План%20ФХД.pdf)

38. Отчет о выполнении муниципального задания МБДОУ №59 за 2015-2017 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://родничок.образование-нт.рф. Отчет о вып муниц задания. Pdf](http://родничок.образование-нт.рф.Отчет%20о%20вып%20муниц%20задания.Pdf)

39. Пархомчук М.А. Сущность и содержание теорий мотиваций в менеджменте [Текст] / М.А. Пархомчук // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. - 2016. - С.59-64.

40. Пишун С.В. Проблемы профессиональной мотивации педагогов дошкольных образовательных учреждений // Образование и культурный капитал. - 2018. - С.62-66.

41. Платонов, О.А. Оценка качества трудовой жизни [Текст] // Труд. - 2016. - №2. - С.41-43.

42. Показатели деятельности МБДОУ №59, подлежащей самообследованию за 2017 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://родничок. образование-нт.рф](http://родничок.образование-нт.рф)

43. Правила внутреннего трудового распорядка МБДОУ №59 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://родничок.образование-нт.рф> Правила внутреннего трудового распорядка.pdf

44. Тамбовцева Е.В. Мотивация педагогов ДОУ как фактор повышения эффективности педагогической деятельности // Актуальные проблемы психолого-педагогического сопровождения детей дошкольного возраста. - 2016. - С.15-16.

45. Тамбовцева Е.В. Проблема профессионального развития и мотивации педагогов ДОУ // Проблемы и перспективы развития образования. - 2016. - С. 118-120.

46. Устав Учреждения МБДОУ №59 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://родничок.образование-нт.рф> Устав Учреждения.pdf

47. Ущeko А.В. Развитие системы управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / А.В. Ущенко // Дискуссия. - 2017. - № 6. - С. 49-54.

48. Чурянина Д.А. К вопросу о сущности мотивации персонала [Текст] / Д.А. Чурянина // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее. - 2017. - С.170-173.

49. Шкробот А.А. Система мотивации государственных гражданских служащих [Текст] / А.А. Шкробот // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право Сборник научных трудов. - 2017. - С.435-438.

50. Шкатулла, В.И. [Текст]: Комментарий к Трудовому кодексу РФ. 5-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 582

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация кадров	Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление их соответствия занимаемой должности. Цель аттестации — рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее сотруднику занимаемую должность в соответствии с его готовностью и возможностью исполнять обязанности согласно должностной инструкции.	Оценка и аттестация персонала : учебник / Под ред. Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2012. С.71
2. Административные методы	Способы и формы управления, в основе которых лежит голое администрирование, распорядительство, опирающееся на приказы, распоряжения, спускаемые сверху установки.	Современные персонал - технологии: учебник / Под ред. М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2013. С.71.
3. Воздействие на процесс управления	Методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личности в частности.	Кибалов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии. - М.: Дело, 2014. С.44
4. Кадровая политика	Совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами	Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции / Под ред. К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. – М.: Экономика, 2014. С.65
5. Концепция управления персоналом	Система - теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом.	Основы кадрового менеджмента: учебник / Под ред. В.В. Травина. – М.: Высшая школа, 2014. С.83
6. Менеджмент	Управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.	Колганова, М.А. Мотивы и стимулы соблюдения трудовой дисциплины // Трудовое право. - 2015. - № 3. - С. 18
7. Метод управления	Методы воздействия субъекта управления на объект по	Управление персоналом : учебник /Под ред. С.А.

	практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления.	Баркова. – М.: ЮристЪ, 2015. С.102.
8. Методы управления персоналом (МУП)	Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.	Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебное пособие / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Дело, 2012. С.32
9. Мотивация	Система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Колганова, М.А. Мотивы и стимулы соблюдения трудовой дисциплины // Трудовое право. - 2015. - № 3. - С. 18
10. Персонал	Совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т. д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.	Оценка и аттестация персонала : учебник / под ред. Е.А. Борисовой. – СПб.: Питер, 2012. С.74
11. Принципы управления персоналом	Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.	Управление персоналом : учебник / Под ред. С.А. Баркова. – М.: ЮристЪ, 2015. С.102.
12. Организационная структура управления	Состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.	Обеспечение системы управления персоналом на предприятии : учебник / Под ред. Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. – М.: ГАУ, 2016. С.41
13. Резерв на выдвижение	Группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.	Оценка и аттестация персонала : учебник / Под ред. Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2012. С.71
14. Руководство персоналом	Влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных	Трудовое правоотношение : учебник / Под ред. Н.Г.

	работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать для достижения поставленных целей.	Александров. М.: Юридическая литература, 2017. С.102
15. Служба управления персоналом	Совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.	Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / Под ред. В.Р. Веснин. – М.: ЮристЪ, 2014. С. 29
16. Технология управления персоналом	Совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.	Трудовое правоотношение : учебник / Под ред. Н.Г. Александров. М.: Юридическая литература, 2017. С.102
17. Управление	Непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.	Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебное пособие / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Дело, 2012. С.32
18. Управление персоналом	Область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.	Человек и персонал в управлении : учебное пособие / Под ред. Чернышев, В.Н., Двинин, А.П. – СПб: Изд-во АЛЬФА, 2015. С.81.
19. Экономические методы управления	Способы и приемы воздействия на население, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.	Современные персонал - технологии: учебник / Под ред. М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2013. С.71.
20. Эффективность труда персонала управления	Мера соответствия затрат и результатов труда работников служб и подразделений, на которые возложено выполнение функций управления при условии решения поставленных перед ними задач и достижения целей деятельности предприятия (организации).	Оценка качества решений в управлении : учебник. – М.: Стройиздат, 2014. С.96