

## Введение

*Актуальность темы*, вызвана тем, что сегодня стратегическими задачами системы развития образования в Свердловской области являются обеспечение общеобластных мероприятий, направленных на «организацию обеспечения условий получения качественного образования, отвечающего требованиям современной инновационной экономики, внедрение эффективных экономических механизмов в сфере образования, формирование социально адаптированной, конкурентоспособной личности и создание условий для ее реализации» через:

- социальную и государственную поддержку педагогических работников;
- обновление системы развития педагогических кадров, повышение престижа учительской профессии;
- привлечение молодых специалистов в образовательную сферу.

Но на практике наблюдается другая картина, в образовательной организации низкая динамика кадрового обновления и происходит текучесть молодых кадров, что может привести к несоответствию кадрового потенциала к требованиям инновационного развития системы образования и старению кадрового потенциала.

Необходимо выявить причину кадровой проблемы, так как результативность работы любой организации зависит от степени качественных и количественных показателей трудовых ресурсов организации и причастности работника к общему делу, его заинтересованность в работе через материальное и моральное мотивирование.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Основная цель мотивации - это получение наибольшей отдачи от использования трудовых ресурсов, что в будущем позволит повысить эффективность действий при получении прибыли. Особенностью управления персоналом является повышающая роль работника в организации. Поэтому

меняется отношение коэффициентов потребностей и стимулов, на которые ориентирована система мотивации. Для мотивации работников необходимо применять нефинансовые методы стимулирования и финансовые методы.

Руководители организаций и предприятий осознают, что в современном мире большое значение имеет мотивация работников. Что стимулирование и мотивация работников является одним из главных методов для обеспечения полноценного использования трудовых ресурсов и привлечение кадрового потенциала. Что стремление работников реализовать в своей трудовой деятельности свои ресурсы в полном объеме (свои профессиональные и коммуникативные качества, знания и умения) зависит от его как нематериальной так и материальной удовлетворённости. Мотивация любой трудовой деятельности и удовлетворенность при самооценки состоит во внутреннем состоянии человека.

В Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждения детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28 (далее МКДОУ № 28) разработана система мотивации работников, но данная система требует внесения поправок и дополнения в условиях современного менеджмента, которые могли бы позволить выйти на принципиально современный уровень:

- стабилизировать коллектив;
- повысить его потенциал;
- способствовать непрерывному развитию организации;
- достичь положительных результатов;
- создать благоприятный климат в коллективе.

**Проблема исследования:** как повысить эффективность управления в организации через совершенствование системы мотивации работников?

**Целью ВКР** является разработать рекомендации по совершенствованию положения системы мотивации труда с применением новых методов на предприятии (на примере МКДОУ № 28).

**Задачи исследования:**

- изучить состояние мотивации труда в предприятии на примере МКДОУ № 28;
- провести анализ системы мотивации труда;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда работников в МКДОУ № 28.

**Объект исследования:** система мотивации труда в организации Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28 г. Ревда.

**Предмет исследования:** процесс совершенствования системы мотивации труда на предприятии.

**Методологическая база исследования:** в исследованиях, посвященных мотивации персонала, заслуживают внимания труды таких российских и зарубежных ученых, как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало, И. Ансофф, Г. Десслер, А. Файоль и другие. В работе изучены и исследованы нормы действующего законодательства и нормативные документы МКДОУ № 28 г. Ревды.

**Методы исследования:**

Теоретические методы – изучение литературы, анализ и обобщение информации по проблеме мотивации персонала, анализ нормативных документов.

Эмпирические методы – наблюдение, анализ результатов деятельности организации, анкетирование и проектирование.

**Структура работы:**

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы и 4 параграфов, заключение, список литературы, глоссарий, 8 рисунков и 10 таблиц, 5 приложений. Объем работы 62 страница.

Во введение раскрыта актуальность темы, сущность процесса мотивирования работников, аспект проблемы объекта исследования и задачи через которые может быть достигнута цель.

В первой главе рассмотрена общая характеристика и анализ деятельности МКДОУ № 28. Проведен анализ трудовых показателей и мотивации персонала.

Во второй главе представлена экономическая характеристика МКДОУ № 28 и решение задачи по совершенствованию системы мотивации в МКДОУ № 28.

В заключении выделены основные выводы по теме исследования.

## **Глава 1. Изучение состояния мотивации труда на предприятии МКДОУ детский сад № 28**

### **1.1. Характеристика деятельности МКДОУ детский сад № 28**

Общие сведения об организации

Наименование юридического лица (объекта): Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28.

Учредитель организации: Муниципальное образование городского округа Ревда.

Юридический адрес: 623280, Свердловская область, г.Ревда, ул. Чехова,3.

Фактический адрес:

623280, Свердловская область, г.Ревда, ул. Чехова,3.

Телефон (34397)5-37-95

623280, Свердловская область, г.Ревда, ул. Чехова,26.

Телефон (34397)3-56-03

Адрес электронной почты: [MDOU28-2008@mail.ru](mailto:MDOU28-2008@mail.ru).

Сайт: [ryabinka28.ru](http://ryabinka28.ru).

Режим работы организации:

- рабочая неделя: пятидневная  
(понедельник, вторник, среда, четверг и пятница);
- выходные: суббота, воскресенье, праздничные дни;
- длительность работы учреждения: 10,5 часов;
- режим работы групп с 07.15 до 18.45.

Назначение: Учреждение создает условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Правовые основания деятельности:

- Устав, дата утверждения 30.12.2011г.;
- Лицензия на право ведения образовательной деятельности, дата выдачи 24.09.2012г., срок действия – бессрочно;
- Свидетельство о государственной регистрации;
- Коллективный договор, дата утверждения 12.03.2013г.

Вид деятельности, работ, услуг: Образовательная деятельность по программе дошкольного образования.

Отраслевая деятельность(ОКВЭД): Код ОКВЭД 80.10.1. (деятельность сети дошкольных образовательных учреждений, реализующих общеобразовательные программы дошкольного образования различной направленности, обеспечивающих воспитание и обучение детей (детские сады, подготовительные классы и т.п.).

Организационно – правовая форма учреждения - Организация.

Тип - Казенное дошкольное образовательное учреждение.

Вид - Детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей.

Этапы истории развития организации:

Функционирует с 1952 года.

С 1952г. по 1989 детский сад общеразвивающего вида.

С 1989г. по 2004г. Специализированная организация - муниципальный детский сад компенсирующего вида для детей с заболеваниями опорно-двигательного аппарата.

С 2004 по настоящее время Муниципальный казенный детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию.

В 2011 году произошла реорганизация путем присоединения к МКДОУ №28 на основании постановления администрации городского округа Ревда от 03.08.2011года №2820 детских яслей №16 (далее МКДОУ детский сад № 28).

Устав -МКДОУ №28 является не коммерческой организацией.

Права и обязанности сотрудников определены в соответствии с Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении в РФ.

Лицензия –имеется, дает право на осуществление образовательной и воспитательной деятельности с детьми дошкольного возраста с 2 до 7 лет.

Свидетельство об аккредитации –имеется, организация аккредитована и аттестована.

Штатное расписание –соответствует требованиям, утвержденным Управлением образования г. Ревда.

Тарификация –соответствует штатному расписанию.

Должностные инструкции –имеются, в них регламентированы функциональные обязанности и права работников.

Правила внутреннего трудового распорядка –имеется и способствует усилению трудовой дисциплины, организации труда, разумное использование рабочего времени, качество воспитательно-образовательной деятельности. Утверждены заведующим МКДОУ, согласованы с председателем Первичной Профсоюзной Организацией, с полномочным представителем трудового коллектива.

Коллективный договор -принят как средство согласования интересов коллектива и администрации МКДОУ, регулирования трудовых отношений в организации.

Положение о порядке установления доплат и надбавок работникам - используется в целях премирования, развития и совершенствования деятельности работников.

Управление Муниципальным казенным дошкольным образовательным учреждением № 28 осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об Образовании», «Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении», Уставом на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер МКДОУ.

Управленческая структура МКДОУ № 28 представленная графически на рисунке 1 предусматривает рациональное распределение функциональных обязанностей, соответствует типу и виду организации.

Характеристику структурных подразделений организации МКДОУ № 28 рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1 –Характеристика структурных подразделений в МКДОУ № 28

Наименование подразделений (должности)	Цель	Функции
Заведующий	Единоличный исполнительный орган организации.	Несет ответственность перед Государством и Учредителем за деятельность организации в пределах своих функциональных обязанностей.
Руководитель структурного подразделения, старший воспитатель	Организация образовательного процесса, методическое руководство учебной и воспитательной деятельности.	Обеспечения режима соблюдения норм и правил техники безопасности в образовательном процессе. Контроль выполнения должностных обязанностей педагогических работников.
Заместитель заведующего по хозяйственной части	Создание условий для полноценного функционирования здания.	Обеспечения режима соблюдения норм и правил техники безопасности, Охраны труда и соблюдение санитарных требований работников организации.

Педагогические работники	Создание условий для развития ребёнка.	Охрана здоровья и жизни воспитанников, формирование целей по созданию условий в группе.
Младший обслуживающий персонал	Обеспечение санитарно-гигиенических норм и соблюдение правил безопасности.	Охрана здоровья и жизни воспитанников, обеспечения режима соблюдения норм и правил техники безопасности.

Из таблицы 1 видно, что персонал выполняет свои функции и решает задачи согласно требованиям должностных инструкций.

Количество работников в соответствии штатного расписания, утвержденного управлением образования города Ревда (в единицах):

- заведующий – 1;
- руководитель структурного подразделения – 1;
- заместитель заведующего по хозяйственной части – 1;
- кладовщик – 1;
- бухгалтера – 2;
- старший воспитатель – 1;
- воспитатели – 12;
- инструктор по физической культуре – 1;
- музыкальный руководитель – 2;
- учитель-логопед – 1;
- младший воспитатель – 8;
- делопроизводитель – 1;
- рабочий по стирке белья – 2;
- повар – 4;
- сторож – 6;
- уборщик служебного помещения – 2;
- дворник – 2;
- рабочий по обслуживанию здания – 1;
- грузчик – 1.



Финансовое обеспечение функционирования и развития МКДОУ осуществляется за счет местного бюджета городского округа Ревда и средств родителей воспитанников. Поступления родительской платы за 2014 год составило 1 919 608,09 руб. Финансирование из бюджета идет на социально-защищенные статьи – заработную плату, коммунальные и договорные услуги, питание детей [27].

Учреждению на 2014 год были выделены подотчетные ассигнования в сумме 11 434 434,00 рублей, в том числе из местного бюджета – 11 177 840,00 рублей, из областного бюджета – 256 594 рублей, с внесенными изменениями и дополнениями – 10 824 135,30 рублей. Исполнение бюджета составило - 10 729 221,30 рублей, т.е. 94,70% от общего объема годовых бюджетных ассигнований, по инвалидам – 100% от общего объема годовых бюджетных ассигнований.

Рассмотрим расходы МКДОУ в 2014 году и сведем их в таблицу 2.

Таблица 2 - Расходы МКДОУ в 2014г., тыс. руб.

<b>Наименование</b>	<b>Внебюджет</b>	<b>Бюджет</b>	<b>ИТОГО</b>
<b>ДОХОДЫ</b>	<b>155,34</b>	<b>10824,13</b>	<b>10979,47</b>
Бюджетные ассигнования		8904,52	8904,52
Доходы от оказания платных услуг населению (родительская плата)		1919,61	1919,61
Прочие неналоговые доходы бюджетов городских округов	155,34		155,34

<b>РАСХОДЫ</b>	<b>155,34</b>	<b>10824,13</b>	<b>10979,47</b>
Оплата труда и начисления на оплату труда	14,44	7190,54	7204,98
в том числе:			
заработная плата	11,28	5535,79	5547,07
прочие выплаты		14,5	14,5
начисления на выплаты по оплате труда	3,16	1640,25	1643,41
<b>Приобретение услуг</b>	<b>30,16</b>	<b>1788,34</b>	<b>1818,50</b>
в том числе:			
<b>услуги связи</b>		<b>61,22</b>	<b>61,22</b>
<b>коммунальные услуги:</b>		<b>917,36</b>	<b>917,36</b>
ООО «ТСК»		561,95	561,95
ОАО «Свердловэнергосбыт»		304,29	304,29
УПМ «Водоканал»		51,12	51,12
<b>Услуги по содержанию имущества</b>	<b>18,97</b>	<b>505,42</b>	<b>524,39</b>

прочие услуги	11,19	304,34	315,53
<b>Расходование материальных запасов</b>	<b>97,54</b>	<b>1795,55</b>	<b>1893,09</b>
<b>в том числе:</b>			
продукты питания		1679,44	1679,44
основные средства	3,39	54,58	57,97
прочие материальные расходы	94,15	61,53	155,68
прочие расходы	13,20	49,70	62,90
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

В таблице 3 рассмотрим расходы за 2013 и 2014 годы.

Таблица 3 – Анализ расходов в сравнении за 2 года (2013, 2014 гг.), тыс.руб.

	Бюджет 2013	Внебюд жет 2013	Итого 2013	Бюджет 2014	Внебюджет 2014	Итого 2014
<b>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</b>	<b>3827,24</b>	<b>8,82</b>	<b>3836,06</b>	<b>7190,54</b>	<b>14,44</b>	<b>7204,98</b>
Заработная плата	2834,42	6,72	2841,14	5535,79	11,28	5547,07
Прочие выплаты	9,7	0,00	9,7	14,5	0,00	14,5

Начисления на выплаты по оплате труда	983,12	2,10	985,22	1640,25	3,16	1643,41
Услуги связи	21,56	0,17	21,73	61,22	0,00	61,22
Коммунальные услуги	460,12	0,00	460,12	917,36	0,00	917,36
Услуги по содержанию имущества	256,92	22,95	279,87	505,42	18,97	524,39
Прочие работы, услуги	134,27	11,17	145,44	304,34	11,19	315,53
Прочие расходы	1,10	2,63	3,73	49,70	13,20	62,90
<b>Поступление нефинансовых активов</b>	<b>1185,77</b>	<b>142,44</b>	<b>1328,21</b>	<b>1795,55</b>	<b>97,54</b>	<b>1893,09</b>
Увеличение стоимости основных средств	66,04	30,34	96,38	54,58	3,39	57,97
Увеличение стоимости материальных запасов	1119,73	112,10	1231,83	1740,97	94,15	1835,12
<b>Итого расходов</b>	<b>5885,98</b>	<b>188,18</b>	<b>6074,16</b>	<b>10824,13</b>	<b>115,34</b>	<b>10979,47</b>

Как видно из таблицы 3 расход в 2014г. больше, чем в 2013г. Это обусловлено повышением заработной платы по новой системе оплаты труда педагогическим работникам на 25,5%.

Таким образом, мы видим смета расходов МКДОУ № 28 ежегодно используется в полном объеме. Обеспечивает эффективную, полноценную образовательную деятельность. Как видно из таблицы, в сравнении за 2013 и 2014 годы бюджет выделял больше средств на оплату труда работникам (65,02% и 66,42% соответственно), а именно на заработную плату (48,16% и 51,14% соответственно). Расходование бюджетных средств в 2013 и 2014 годах примерно одинаково.

## **1.2. Кадровые показатели и анализ мотивации труда в МКДОУ детский сад № 28**

Кадровые ресурсы в МКДОУ № 28 и возможности работников не являются постоянными, они изменяются в процессе работы, как в положительную сторону (увеличение), так и в отрицательную (уменьшение). Это связано с мотивацией работников организации. Для создания в организации МКДОУ № 28 условий, которые мотивируют работников на выполнение качественно своих должностных обязанностей и заинтересованности работников в результатах деятельности заведующему необходимо учитывать уровень трудового потенциала - педагогических и иных работников.

Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выполняемой ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Сущность мотивации работников состоит именно в том, чтобы работник предприятия эффективно выполнял работу, при этом руководствуясь каждый своими правами и обязанностями, в соответствии с

решениями руководителя организации. Если руководитель умеет планировать и согласовывать работу коллектива и организации в целом, то его решения всегда будут направлены на максимальную реализацию возможностей работников. Задача мотивационного процесса – сделать каждого работника владельцем своей рабочей силы.

Методы мотивации труда:

1. Материальное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами порезультатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение работников на основе использования различных денежных выплат и санкций.

2. Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека. Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании.

Содержанием морального стимулирования является передача информации о результативных заслугах человека, продуктах его деятельности в социальной среде. Поэтому, чем достовернее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Сегодня мотивация у работников ассоциируется с материальным стимулированием. При этом важно не только денежное стимулирование, но самым главным аспектом является за что мотивировали работника, поэтому порядок стимулирования должен быть понятным и прозрачным. Так же не стоит забывать, что для многих педагогических работников (возрастной показатель старше 45 лет) остается важным - моральная мотивация: социальное признание (коллег, родителей воспитанников), комфортные условия труда, возможность реализовывать свои профессиональные и творческие навыки и признание достижений.

В МКДОУ № 28 в выполнение кадровых функций управления привлечены линейные руководители (руководитель структурного подразделения, старший воспитатель, завхоз и главный бухгалтер). У каждого руководителя есть собственная стратегия управления кадрами ресурсами.

Кадровые ресурсы в МКДОУ № 28 рассмотрим по нескольким основным признакам:

- по возрастному и полу;
- по стажу работы;
- по уровню образования.

В таблице 4 сравним качественный состав кадровых ресурсов по возрасту, полу, образованию и трудовому стажу за 2 года 2014 и 2015 гг.

Таблица 4 - Качественный состав кадровых ресурсов МКДОУ №28 с 2014 по 2015 гг.

Показатели	На конец 2014 года		На конец 2015 года	
	Количество чел.	Структура %	Количество чел.	Структура %
1. По возрасту, лет:				
18-24	3	6	5	12,20
25-30	8	16	3	7,31
31-39	12	24	7	17,07
40-49	6	12	5	12,20
50-54	16	32	19	46,34
55 и старше	5	10	2	4,88
ИТОГО:	50	100	41	100
2. По полу:				
мужчины	4	8	3	7,32
женщины	46	92	38	92,68
ИТОГО:	50	100	41	100
3. По образованию:				
среднее	11	22	7	17,08
средне-специальное	24	48	19	46,34
высшее	6	12	15	36,58
ИТОГО:	50	100	41	100
4. По трудовому стажу:				
до 5 лет	10	20	12	29,29
5-10 лет	10	20	6	14,63
10-15 лет	4	8	2	4,87
15-20 лет	5	10	3	7,31

более 20 лет	21	42	18	43,90
ИТОГО:	50	100	41	100

Из таблицы видно, что основная часть коллектива – женщины (более 92%). В 2014 году основная часть персонала – работники в возрасте 50-54 года (32%), но уже к 2015 году персонал, возраст которых 50-54 года увеличивается (46,34%). Показатель по другим возрастам сократился, показатель от 25 до 39 лет очень низкий и тенденции прибавления нет, что привело коллектив МКДОУ № 28 к старею кадров.

Причина этому не только стремление руководителя отдавать предпочтение персоналу со стажем, опытом работы, но основная и главная причина низкая заработная плата молодых специалистов и работников организации, которая не удовлетворяет потребности работников, в следствии чего происходит текучесть кадров. Руководителю такой поворот событий грозит в скором будущем к приему на работу менее квалифицированных специалистов. Такая статистика уже была в начале 2000 годов, когда приходилось принимать на работу сотрудников на должность воспитателями без профильного образования. Однако в Проекте Положения Профессионального стандарта педагога, который вступит в силу в 2017 году, говорится, что «Педагог должен иметь профильное высшее образование».

По трудовому стажу преимущественно – работники с большим стажем более 20 лет (43,9%) и со стажем до 5 лет (29,29%).

Из рисунка 4 мы видим, что среднее специальное образование у 60% педагогических работников, высшее образование – 42%. Незаконченное высшее образование у 18%, этот показатель в конце 2016 года перейдет в пункт высшее образование и составит 60%.

На сегодняшний день кадрами детский сад укомплектован на 82%.

Заведующий МКДОУ № 28 прошел профессиональную переподготовку в ГБОУ СПО СО «Екатеринбургский экономико-технологический колледж» - «Менеджмент организации».

В детском саду работает 5 молодых работников – 3 человека педагогических работника, 2 человека иные работники.

Педагоги регулярно повышают свою квалификацию на курсах, семинарах, участвуют в педагогических чтениях, научно – практических конференциях. Только один раз курсовую подготовку прошло 9 педагогов, а всего 24 раза воспитатели и специалисты повышали квалификацию на разных уровнях.

Итак, самообразование педагогов направлено не только на повышение их профессионального мастерства и развитие личности, но и на решение проблем, актуальных для МКДОУ.

Рассмотрим показатели, которые характеризуют кадровое движение.

Кадровое движение несет изменения в работу всего персонала и организации в целом. Обеспеченность кадрами, зависит от их движения в течении анализируемого времени от 1 года до 3 лет.

Интенсивность движения кадровых ресурсов можно охарактеризовать коэффициентами:

- оборота по приему;
- оборота по выбытию;
- общего оборота;
- сменяемости кадров;
- текучести кадров;
- постоянства (стабильности) кадров.

Классификацию движения кадровых ресурсов, можно рассмотреть:

- по направленности на внешнее (наем и увольнение работников), внутреннее движение (повышение квалификации, освоение новых профессий);

– по степени управляемости управляемое (по инициативе работодателя) и стихийное (по инициативе работника).

При расчете текучести кадров, необходимо провести анализ в таких показателях как:

– коэффициент оборота при приеме это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период времени;

– коэффициент оборота по выбытию - это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период времени;

– коэффициент текучести кадров - это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период времени деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период времени;

– конечный показатель отражает неоправданное движение кадров, вызывающее потери рабочего времени на подготовку новых кадров, освоение ими условий работы, оборудования, специфики.

Для изучения движения кадров в МКДОУ № 28 мы провели исследование и определили абсолютные показатели: оборотом по приему и оборотом по выбытию, и данные свели в таблицу 5.

Таблица 5 - Анализ движения кадровых ресурсов МКДОУ детский сад № 28 за 2014 – 2015 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	Динамика
Коэффициент оборота по выбытию	0,27	0,39	0,12
Коэффициент оборота по приему	0,85	0,47	0,38
Коэффициент текучести кадров	0,22	0,32	0,10
Коэффициент постоянства состава	0,93	0,78	- 0,15

Из таблицы видно, что в МКДОУ № 28 большая текучесть кадров 32%, огромный коэффициент оборота по приему и низкий коэффициент постоянства состава. Причиной роста текучести кадров в таблице 5 в МКДОУ



№ 28 является несоответствующая система мотивации персонала, уровень квалификации работников не всегда соответствует требованиям, а также низкой заработной платой молодых специалистов и других работников.

Таким образом, проведенный анализ показал, что коэффициент роста текучести достаточно высокий, а нестабильная кадровая ситуация на любом предприятии отрицательно воздействует на рабочее настроение всего коллектива и не дает работникам сконцентрироваться на своей работе. Частые увольнения и набор нового персонала никак не способствуют налаживанию прочных производственных связей.

Возникают вопросы:

1. Как удержать уже работающих работников и привлечь молодых специалистов?
2. Как повысить эффективность и стабильность кадрового ресурса в МКДОУ № 28?

Для ответа на эти вопросы необходимо провести анализ материального стимулирования работников в МКДОУ № 28.

Заработная плата - это компенсация работнику за трудовой вклад в развитие организации, представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Заработная плата работников МКДОУ № 28

Должность (специальность, профессия), разряд, класс квалификации	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавки, руб.	Всего за месяц
Административно-управленческий персонал			
Заведующий	24087,00	10538,06	34625,06
Руководитель СП	17000,00	1947,60	18947,60
Главный бухгалтер	21678,00	3251,70	24929,70
Педагогический персонал			
Старший воспитатель	15610,00	2341,50	17951,50
Воспитатель, I квалификационная категория	15610,00	5931,80	21541,80
Воспитатель, II квалификационная категория	14416,00	3267,63	17683,63
Воспитатель, высшее профессиональное образование и стаж педагогической работы от 10 до 20 лет.	13568,00	2035,20	15603,20
Воспитатель, высшее профессиональное образование и стаж педагогической работы от 2 до 5 лет или среднее профессиональное	11872,00	1780,80	13652,80

образование и стаж педагогической работы от 5 до 10 лет.			
Воспитатель, высшее профессиональное образование без предъявления требования к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж пед. работы от 2 до 5 лет.	11024,00	1653,60	12677,60

Воспитатель, среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.	10176,00	1526,40	11702,60
Музыкальный руководитель	14628,00	5558,64	20186,64
Инструктор по физкультуре	11872,00	2599,60	14471,60
Учитель-логопед	15610,00	5931,80	21541,80
Служащие			
Бухгалтер	10200,00	1530,00	11730,00
Завхоз	5850,00	877,50	6727,50
Делопроизводитель	4100,00	615,00	4715,00
Учебно-вспомогательный персонал			
Младший воспитатель, курсовая подготовка, стаж работы свыше 4 лет.	4346,00	1151,69	5497,69
Младший воспитатель, среднее профессиональное образование без предъявления требования к стажу работы или среднее (полное) образование и стаж педагогической работы 2 года.	3710,00	987,15	4693,15
Младший воспитатель, без предъявления к стажу работы. Среднее (полное) образование.	3392,00	898,88	4290,88
Обслуживающий и прочий персонал			
Повар, 5 разряд	4346,00	1251,66	5597,66
Повар, 4 разряд	3800,00	1083,00	4883,00
Рабочая по стирке белья	4200,00	1113,00	5313,00
Кастелянша	4200,00	525,00	4725,00
Кухонный рабочий	4200,00	1113,00	5313,00
Дворник	3600,00	540,00	4141,00
Сторож	4200,00	1457,92	5657,92
Рабочий по обслуживанию здания	4200,00	630,00	4830,00
Уборщик бассейна	4200,00	1209,60	5409,60
Уборщик помещения	4200,00	1113,00	5313,00

Как видно из таблицы 6, в МКДОУ № 28 заработная плата административно-управленческого персонала и педагогического персонала больше прожиточного минимума в 2-5 раза, а обслуживающего персонала, учебно-вспомогательного и служащих – ниже прожиточного минимума, либо равная ему. Из таблицы видно, что наибольшая часть заработной платы выплачивается заведующему (10,36% в 2014 г.), также видно, что заработная

плата педагогического персонала у которых стаж работы более 20 лет возросла примерно на 55%, а у молодых педагогических работников составляет всего 12677,60рублей.Поэтому такая динамика в процентах по молодым категориям работников отрицательная.

В денежном выражении оплата труда хоть и увеличилась у всего персонала, кроме дворника (у него уменьшилась на 198,9 руб.), но она ниже прожиточного минимума Величина прожиточного минимума на 2 квартал 2016 года установлена Постановлением Правительства Свердловской области № 162-ПП от 17 марта 2016 года.

В размере составляет в среднем на душу населения 9675 рублей, для трудового населения 10309 рублей, для пенсионеров 7976 рублей, для детей 9964 рублей.

Заработная плата работников организации включает в себя ставки заработной платы (должностные оклады), выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Заработная плата работников без учета стимулирующих выплат, устанавливаемая в соответствии с новой системой оплаты труда, и не будет меньше заработной платы без учета стимулирующих выплат, выплачиваемой до введения новой системы оплаты труда, при условии сохранения объема должностных обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации. Месячная заработная плата работника организации полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности) не будет ниже минимального размера оплаты труда [34].

В рассматриваемой нами организации применяется повременная форма оплаты труда, это значит, что оплата труда зависит от продолжительности рабочего времени на работника (для педагогов), а для МОП – оклад за установленное время работы за календарный месяц. Оплата труда начисляется исходя из Положения об оплате труда работников Организации.Оплата труда базируется на тарифных ставках и квалификационной категории педагогических работников.

Недостатком является низкий уровень стимулирования. МКДОУ № 28 является казенной организацией и полностью финансируется из муниципалитета, а значит уровень оплаты труда у некоторых работников не высокая.

Финансирование расходов на заработную плату работников МКДОУ производится за счет средств, выделенных бюджетом, на обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, общего, дополнительного образования и прочих услуг в сфере образования, и средств от иной приносящей доход деятельности.

В организации существует система стимулирования педагогических и иных работников, действующая на основании Положения о стимулировании педагогов и работников МКДОУ № 28(Приложение 1). Стимулирующая надбавка начисляется по единой методике и не несет индивидуального подхода к работнику. Нет открытой оценки деятельности педагогических и иных работников МКДОУ.

Недостаток такого метода – это вероятность субъективной оценки заслуг работника, работнику не надо проявлять своих профессиональных качеств, так как он все равно получит стимулирующую надбавку.

В табл. 7 проанализируем среднемесячный размер премий педагогических работников МКДОУ № 28 и произведем динамику показателей ежемесячно, сделаем выводы, почему производятся выплаты премий в том или ином месяце.

Таблица 7 – Анализ премирования педагогических работников за 2014 год

Месяц	Количество педагогических работников	Сумма премии, руб.	Среднемесячный размер премии на 1 работника, руб.	Динамика, руб.	Структура, %
Январь	6	5750,0	958,3	-	7,31
Февраль	6	8000,0	1333,3	375,0	10,18
Март	10	10800,0	1080,0	-253,3	8,24
Апрель	0	0,0	0,0	-1080,0	0

Май	0	0,0	0,0	0,0	0
Июнь	7	8600,0	1228,6	1228,6	9,38
Июль	0	0,0	0,0	-1228,6	0

Окончание таблицы 7

Август	2	1500,0	750,0	750,0	5,72
Сентябрь	11	12210,0	1110,0	360,0	8,47
Октябрь	14	38200,0	2728,6	1618,6	20,82
Ноябрь	9	4571	507,9	2220,7	3,88
Декабрь	15	51100,0	3406,7	2898,8	26,0
ИТОГО:			13103,4	6889,2	100

Как видно из таблицы 7, наибольшую стимулирующую выплату педагогический персонал получает в декабре, это связано с окончанием календарного года, высокой посещаемостью детей и организации проведения утренников и праздничных мероприятий, также большую часть стимулирующей надбавки работники получают в октябре месяце, это связано с празднованием дня учителя. Также стимулирующие выплаты в марте, июне, сентябре, декабре (составляют примерно 8-9%) – конец квартала. Рассмотрим графически распределение премий в 2014 году.

Таким образом, выделились следующие проблемы:

1. Текучесть кадров молодых специалистов и иных работников, причина низкая заработная плата.
2. Использование старых методов стимулирования труда персонала.
3. Организация казенного направления.

Для диагностики мотивации работников дошкольного МКДОУ № 28 мы использовали несложную в исполнении и подведении результатов методику (Приложение 2) «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенную психологом-консультантом Лепешовой Е.М.

В анкете "Оценка мотивации сотрудников ОУ" работники МКДОУ № 28 определяли по десятибалльной шкале, насколько каждый из нижеперечисленных факторов важен для повышения их производительности труда и средние результаты свели в таблицу 8.

Таблица 8 - Оценка мотивации сотрудников ОУ

Факторы	Баллы									
1. Стабильность заработка								8		
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от оклада			4							
3. Возможность карьерного роста					6					
4. Признание и одобрение со стороны руководства							8			
5. Признание и любовь воспитанников							7			
6. Признание со стороны родителей							7			
7. Возможность самореализации							7			
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе							7			
9. Высокая степень ответственности							8			
10. Интересная творческая деятельность							7			
11. Хорошие отношения в коллективе							8			
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране							7			
13. Социальные гарантии							8			
14. Сложная и трудная работа							8			
15. Возможность развития, самосовершенствования					6					
16. Хорошие условия работы							8			
17. Разумность требований руководства								9		

Окончание таблицы 8

18. Авторитет руководителя								8		
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ								8		

### Обработка результатов

Главным результатом диагностики может стать ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих педагогических работников.

Если суммировать оценки персонала и разделить на количество диагностируемых сотрудников, можно выяснить, что является наиболее важным для повышения эффективности работы персонала. Результат может быть представлен в виде диаграммы, позволяющей наглядно сопоставить значение факторов из предложенного списка для мотивации персонала.

Анализ, полученных данных показал, что для педагогов наиболее важным для повышения эффективности работы является:

- возможность получать более высокую зарплату;
- признание со стороны родителей;
- разумность требований руководства;
- стабильность заработка;
- возможность по результатам работы получить признание;
- хорошие условия работы;
- признание и любовь воспитанников;
- высокая степень ответственности и авторитет руководителя.

Таким образом, мы выявили, что мотивация персонала МКДОУ зависит не только от социального статуса сотрудника, но и от степени материальной мотивации. Для педагогов наиболее значимыми являются мотивы достижения безопасности, мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности, общения. У младших воспитателей на первом месте мотивы безопасности, низкий уровень мотивации к успеху и самореализации.

### **Вывод по первой главе**

Итак, проведенный анализ показал, что коэффициент роста текучести кадров достаточно высокий, а нестабильная кадровая ситуация в любой организации отрицательно воздействует на рабочее настроение всего коллектива и не дает сотрудникам сконцентрироваться на своей работе. Частые увольнения и набор новых работников никак не способствуют налаживанию прочных производственных связей и развитию организации. Однако в возрастном

показателе, работники организации - это люди разного возраста, которые социально активны, интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности. В эти показатели входят - молодые люди до 35 лет, также трудятся работники старше 35 лет и, соответственно, имеют значительный опыт профессиональной деятельности.

Все это позволяет говорить о том, что и количественный, и качественный показатель работников организации вполне сбалансирован. Увлеченность и активность молодых работников дополняется зрелостью и опытом работников более старшего возраста. К тому же образовательный уровень работников в целом соответствует занимаемым ими должностям, содержанию выполняемых функциональных обязанностей.

Однако, сложившаяся ситуация в организации, требует от руководящего состава дифференцированного подхода к мотивационной деятельности работников, удержание молодого кадрового потенциала.

Исследуя проблему мотивации работников в условиях МКДОУ № 28, мы пришли к выводу что, для управления процессом мотивации требуется пересмотреть уже имеющуюся систему стимулирования работников, разработать систему по эффективному контракту. Эта система должна носить современный и индивидуальный подход к каждому работнику организации, состоять из знаний специфики трудовой деятельности работников, основываться на сформированных представлениях о теоретических и практических аспектах в области менеджмента. Необходимо, чтобы система оплаты труда работников создавало у коллектива чувство уверенности и защищенности в завтрашнем дне, для этого необходимо включать действенные средства мотивации работников организации.

## **Глава 2. Совершенствование системы мотивации труда на предприятии МКДОУ детский сад № 28**



## **2.1.Эффективный контракт как метод стимулирования системы мотивации труда на предприятии МКДОУ детский сад № 28**

Любая организация, которая хочет сохранить и улучшить позиции на рынке в долгосрочном периоде, должна ориентироваться в своем развитии на потребителей (как внешних, так и внутренних) и управлять процессами. Неэффективные внутренние процессы снижают рентабельность и конкурентоспособность организации, поэтому для организации важно своевременно и адекватно реагировать на изменения внешней среды соответствующими изменениями внутри организации. Сотрудники будут знать, как именно выполнять свою работу.

Строго регламентированная структура взаимосвязи всех функций организации позволит повысить «прозрачность» работы[44].

Проведенный нами анализ мотивации работников МКДОУ № 28 показал, что сегодняшняя система организации материальной мотивации работников требует корректировки, регулирования и совершенствования. Это позволило разработать предложение по внедрению эффективного контракта как систему усовершенствования стимулирования педагогических и иных работников МКДОУ № 28.

Эффективный контракт - это трудовой договор с работником, в котором четко прописаны его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Эффективный договор рекомендован Правительством Российской Федерации. Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы установлена примерная форма трудового договора (примерная форма

эффективного контракта) с работником государственного (муниципального) учреждения.

Эффективный контракт - прежде всего трудовой договор с работником, в соответствие с которым условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования. Как следует из примерной формы эффективного контракта, в эффективном контракте должны быть уточнены и указаны трудовые функции каждого работника, показатели и критерии оценки эффективности его деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда.

Также в эффективном контракте должны быть четко прописаны должностные обязанности работника, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых образовательных услуг.

Изучив имеющийся опыт мотивации и стимулирования работников, мы приняли решение что необходимо расширить и усовершенствовать имеющуюся модель системы мотивации и стимулирования работников МКДОУ № 28, которая применима для всех категорий работников организации через эффективный контракт. Я предлагаю разработать рациональные показатели в Положение эффективного контракта педагогов и работников за выполнение работы значимые для МКДОУ № 28 за 6 месяцев. В Положении рассмотреть все аспекты материальной мотивации, включающие все категории работников как педагогических, так и младший обслуживающий персонал.

В настоящее время руководящий состав сам оценивает работу по показателям и ставит повышающие баллы, в моем случае каждый работник индивидуально заполняет таблицу с показателями выполненных работ за 6 месяцев.

Комиссия в составе 3 человека рассматривает показатели и составляет акт о стимулировании работников, в котором рекомендует в соответствии с показателями произвести доплату согласно набранным баллам.

В состав комиссии будут входить 2 представителя заинтересованных в стимулировании работников (руководитель структурного подразделения или старший воспитатель, заведующий по хозяйственной части и 1 член комиссии это представитель Первичной Профсоюзной Организации защищающий права работников в организации.

Членом комиссии может являться заведующий и главный бухгалтер МКДОУ № 28 только для оценивания стимулирующих показателей руководителя структурного подразделения, старшего воспитателя и завхоза.

В организации, как выше было сказано, уже существует механизм материальной мотивации, действующая на основании Положения о стимулировании педагогов и работников МКДОУ № 28. Стимулирующая надбавка начисляется по единой методике. Эту систему необходимо включить в систему эффективного контракта, так как эти показатели стандартны ко всем работникам организации:

- за стаж работы в МКДОУ;
- представителям и ответственным членам Совета трудового коллектива за общественную работу, председателю Совета трудового коллектива.

Результатом внедрения системы эффективного контракта и совмещения уже имеющегося Положения о стимулировании работников, может являться повышающий процент от должностного оклада, на который будет повышен размер заработной платы за месяц до 40% и более.

Разработав дополнительные критерии для положения по эффективному контракту мы предложили педагогическим работникам (воспитателям) заполнить таблицу с дополненными показателями (Приложение 3).

Воспитатели самостоятельно заполнили показатели и оценили свою деятельность по предлагаемым показателям. В таблице 9 дана расстановка

оценок по каждому критерию (k) по итогам месяца для каждого воспитателя. Результатом является процент от должностного оклада, на который будет повышен размер заработной платы за месяц, максимальный процент, на который может увеличиться оклад.

Таблица 9 - Показатели эффективности педагогических работников за 6 месяцев

Критерий	Величина, q	Оценка					
		Нечаева О.В.		Ногина Н.В.		Шейна Н.И.	
		k	q*k	k	q*k	k	q*k
1.Соответствие деятельности образовательной организации законодательству в области образования, нормативным правовым актам	0,23	1	0,23	5	1,15	0	0
2.Кадровое обеспечение образовательной организации	0,25	5	1,25	5	1,25	2	0,5
3.Создание условий для получения качественного образования воспитанников, участия в творческих, интеллектуальных, спортивных и др. конкурсах	0,19	0	0	4	0,76	4	0,76
4. Эффективность финансово-экономической деятельности.	0,17	5	0,85	5	0,85	5	0,85
5. Выполнение требований к соблюдению санитарных правил.	0,16	3	0,48	5	0,80	4	0,64
ИТОГО:	1	14	2,81	24	4,81	15	2,75
Средний балл, оценка:		2,8	0,562	4,8	0,962	3,0	0,55

Из этой таблицы видно, что воспитатель Ногина Н.В. эффективнее работала в данном месяце – у нее наивысший балл. Благодаря этой таблице руководитель сможет рассчитать средние баллы для каждого работника.

q – коэффициент премирования, установленный руководителем МКДОУ № 28, выраженный в долях.

С помощью таблицы 9 - рассчитаем процент от должностного оклада и премию, которую руководитель сможет выплатить работнику приведенную в таблице 10.

Таблица 10 - Сумма материальной мотивации, полученная педагогическим работником

Фамилия И.О. работника	% от должностного оклада, %	Оклад, руб.	Премия, руб.
Нечаева О.В.	28,1	11872,00	3336,03
Шейна Н.И.	27,5	10176,00	2798,40
Ногина Н.В.	48,1	15610,00	7508,41

Процент от должностного оклада рассчитывается в формуле (1):

$$50\% \cdot \sum_{i=1}^n (q_i \cdot k_i), (1)$$

где  $q_i$  – коэффициент премирования по каждой категории;

$k_i$  – критерий оценок.

Таким образом, анализ проведенного сравнения показал:

1. Наибольшую стимулирующую надбавку получит Ногина Н.В. Размер зависит от качества работы педагога за месяц, чем больше будет заработано баллов, тем больше воспитатель получит заработную плату.

2. Если мы добавим к новым показателям показатели за стаж работы, выплаты по значимым датам, за интенсивность и высокие результаты, то заработная плата возрастает более чем на 60% от оклада.

3. Педагоги проанализировав свое участие в данном экспериментировании сделали вывод: если система стимулирования будет открытой и будет учитываться качество выполненных работ в индивидуальном порядке для каждого работника, то есть вероятность повысить результативность не только для получения или подтверждения квалификационной категории, но и качества работы в целом значимых для организации.

Начисление выплат по эффективному контракту работникам МКДОУ (за исключением руководителя структурного подразделения и главного бухгалтера учреждения) будут включать выплаты за:

- за наличие высшего профильного образования;
- за стаж педагогической работы;
- за квалификационную категорию;
- за специфику работы: с детьми младшего дошкольного возраста.

Выплаты стимулирующего характера за интенсивность и качество работ осуществляются на основании следующих критериев за 6 месяцев:

Для педагогов (до 40% должностного оклада):

- высокий уровень посещаемости воспитанника МКДОУ (180 детодней в год);
- низкий уровень заболеваемости детей в группе;
- трансляция педагогического опыта на семинарах, педагогических конференциях и педагогических советах МКДОУ;
- проведение открытых мероприятий (на уровне детского сада, на уровне города, на уровне области);
- творческое участие в конкурсах и фестивалях (на уровне детского сада, на уровне города);
- творческое участие в организации утренников в МКДОУ;
- организация работы по дополнительному образованию детей.

Для учителя - логопеда (до 40% должностного оклада):

- проведение психодиагностических обследований детей (городской мониторинг);
- организация консультативной помощи родителям воспитанников детского сада.

Для старшего воспитателя (до 40% должностного оклада):

- оформление интерьеров МКДОУ;
- обобщение и распространение передового опыта педагогов;

- участие МКДОУ в городских конкурсах и мероприятиях.

Для иных работников (до 40% должностного оклада):

- отсутствие замечаний администрации детского сада и старшей медсестры по соблюдению санитарно-эпидемического режима в группе и всего здания;
- динамика снижения заболеваемости воспитанников;
- участие и помощь в воспитательно-образовательном процессе;
- творческое участие в организации утренников в МКДОУ;
- увеличение объема работ в осенний и зимний период
- контроль безопасного функционирования детского сада.

Этапы внедрения эффективного контракта:

1 этап – информирование педагогических работников МКДОУ № 28 о системе эффективных контрактов на Педагогическом коллективе (ознакомление с нормативной-правовой базой, разъяснительная и объяснительная работа, обсуждение критериев показателей).

2 этап – письменное уведомление педагогических и иных работников об изменениях условий оплаты труда.

3 этап – разработка и утверждение локальными актами МКДОУ № 28 критериев показателей эффективности деятельности педагогических работников организации.

4 этап – разработка современной формы трудового договора и формы дополнительного соглашения с указанием в них показателей, критериев и условий назначения стимулирующих в денежном выражении.

5 этап – внесение соответствующих и необходимых изменений в положение об оплате труда работников МКДОУ № 28.

6 этап – заключение дополнительных соглашений к трудовым договорам с ранее принятыми педагогическими и иными работниками МКДОУ № 28. (Приложение 4)

Итак, данные материальные мотивы должны существенно воздействовать на социальную и творческую активность работников и конечные результаты их деятельности. Введение в практику эффективных контрактов позволит стимулировать работников не просто к выполнению определенных рабочих задач и к выполнению функциональных обязанностей в соответствии с требованиями, но также активизировать стремление работать с более высокой отдачей.

## **2.2. Совершенствование системы мотивации труда молодых специалистов и иных работников МКДОУ детский сад № 28**

Усовершенствование Положения о стимулирующих выплатах и выплатах премий педагогам и иным работникам МКДОУ № 28 содержит 3 главы дополненные пунктами соответствующим глав и приложениями. (Приложение 5)

В первой главе Общее положение к пункту 1.1, говорится, что Настоящее Положение «О стимулирующих выплатах и выплатах премий педагогам и иным работникам МКДОУ детский сад общеразвивающего вида № 28» разработано для увеличения материальной заинтересованности педагогов и работников МКДОУ детский сад № 28 в повышении качества и эффективности работы, развития творческой активности и инициативы при выполнении поставленных задач, успешного и добросовестного исполнения должностных обязанностей. Добавлено следующее:

– настоящее положение определяет порядок установления и осуществления стимулирующих выплат (далее выплаты) педагогам, специалистам и иным работникам МКДОУ детский сад № 28 (далее – работники организации).

Работникам организации устанавливаются следующие выплаты стимулирующего характера:



– ежемесячная стимулирующая надбавка (от должностного оклада) за выслугу лет в зависимости от общего количества лет, проработанных в организации представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Ежемесячная стимулирующая надбавка

Общее количество лет	Воспитатели	Специалисты	МОП
От 1 года до 6 лет	3%	2%	5%
От 7 до 12 лет	6%	4%	10%
Более 13 лет	10%	6%	15%

Ежемесячная стимулирующая выплата по показателям эффективности деятельности работников организации. Условия и порядок определения размера выплаты на основании показателей эффективности деятельности работников организации по итогам работы за месяц определены в разделе 2 настоящего Положения.

Выплаты за интенсивность и высокие показатели работы. Размер выплаты составляет до 40 процентов от оклада работника организации. Условия и порядок определения выплаты за интенсивность и высокие показатели работы определены в разделе 3 настоящего положения.

Мы предлагаем конкретизировать точным процентным размером от должностного оклада работника организации, следующее:

– выплата к празднику День учителя, международный женский день, День защитника отечества в размере до 20% от должностного оклада работника организации;

– выплата в честь юбилейной даты работника организации (50, 55, 60, 65 и 70 лет со дня рождения) в размере до 50 % от должностного оклада работника организации на основании ходатайства Первичной Профсоюзной организации;

– выплата при увольнении в связи с уходом на трудовую пенсию по старости в размере до 50% от должностного оклада.

Выплаты производятся при наличии средств на эти цели за счет стимулирующей части фонда оплаты труда муниципальной образовательной организации, а также средств организации, поступающих от приносящей доход деятельности.

Во второй главе Положения разработанную в МКДОУ № 28 мы перенесли приложение, так как необходимо сначала рассмотреть условия выплат и порядок определения размера стимулирующих выплат по показателям. Поэтому главу 3 Положения о стимулирующих выплатах применяемую в МКДОУ № 28 мы переместили во вторую главу и дополнили следующими критериями:

1. Размер стимулирующей выплаты работнику организации определяется от количества баллов, набранных по показателям эффективности деятельности исходя из формулы: 1 балл = 1 процент. Конкретный размер стимулирующей выплаты исчисляется от должностного оклада работника организации. Премия работнику организации выплачивается в размере, определенном в соответствии с настоящим Положением, за счет средств местного бюджета и внебюджетных средств для обеспечения стимулирующих выплат работникам организации.

2. Максимальный ежемесячный размер премии по итогам работы за месяц не ограничен.

Составили и дополнили пунктом, где указано о составе комиссии по стимулирующим выплатам, а это:

– в состав комиссии по стимулирующим выплатам работникам организации входят: руководитель структурного подразделения (или старший воспитатель), завхоз и председатель Первичной Профсоюзной Организации;

– состав комиссии утверждается распоряжением заведующего организации;

– заведующий и главный бухгалтер организации оценивают показатели руководителя структурного подразделения, старшего воспитателя и завхоза;

– работники организации до 25 числа каждого месяца представляют лист самооценки по показателям эффективности деятельности (с пояснениями), являющимися основаниями для стимулирования;

– комиссия принимает решение о стимулировании и размере стимулирующей выплаты открытым голосованием при условии присутствия не менее 3-х членов комиссии. Решение комиссии секретарь оформляется протокол. На основании протокола Комиссии заведующий издает приказ о стимулирующих выплатах;

– в случае непредставления работником организации листа самооценки, комиссия не рассматривает вопрос о стимулирующих выплатах данному работнику;

– вопрос о начислении и размере стимулирующих выплат за предшествующий период рассматривается комиссией в месяц представления листа самооценки;

– стимулирующие выплаты выплачиваются за фактически отработанное время работника в месяц.

В Положение о стимулирующих выплатах применяемых в МКДОУ №28 нет прозрачности при анализе информации показателей деятельности педагогов и иных работников, которые являются основанием для премирования и стимулирования – так как руководитель (заведующий) сам предоставляет данную информацию главному бухгалтеру. Работники организации не могут проследить за что и в каком процентном соотношении получают стимулирующие выплаты. Мы же предлагаем, что бы работники сами оценивали свою деятельность по критериям.

В третьей главе Положения необходимо рассмотреть выплаты за интенсивность и высокие результаты работы.

В имеющемся Положении уже есть такой пункт:

В целях социальной защищенности педагогов и работников МКДОУ и поощрение их за достигнутые успехи, профессионализм и личный вклад в работу коллектива может быть выплачено единовременное премирование в следующих случаях:

1. При объявлении благодарности руководителя Министерства образования и науки Российской Федерации;
2. При награждении Почетной грамотой Министерства образования и науки Российской Федерации;
3. При награждении нагрудными знаками, предусмотренными Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 06.10.2004 г. №84 «О знаках отличия в сфере образования и науки»;
4. При награждении государственными наградами и наградами Свердловской области.

Но этот пункт необходимо расширить, так как эти показатели не постоянные и носят единичный случай, касающийся только работника организации и не влияющий на специфику работы самого детского сада в социуме.

В детском саду работают стажисты, которые регулярно помогают молодым работникам советом, консультируют, показывают открытые методические занятия для молодых педагогов, педагоги реализуют дополнительные программы через кружки.

Так же одной из главных задач для всего коллектива организации - это создание условий для инклюзивного образования (обучается 10 детей-инвалидов по специально адаптированной программе). Организована системная работа по Охране труда и Первичной Профсоюзной Организации защищающая интересы и права работников, поэтому я считаю необходимо включить следующие пункты за:

- выполнение особо важных и ответственных поручений;
- организацию кружковой работы;
- организацию и проведение производственного контроля;
- руководство Городским Методическим Объединением «Дети с особыми образовательными потребностями»;
- наставничество;
- работу председателя Первичной Профсоюзной организации;
- работу уполномоченного по Охране труда;
- работу с детьми-инвалидами.

К интенсивности можно отнести следующие показатели:

- особо важными и ответственными поручениями признаются поручения заведующего организации, проведение мероприятий международного, федерального, областного и городского уровней;
- к особо важным и ответственным поручениям и сложным заданиям относятся подготовка организации к новому учебному году, качественная (без замечаний и в срок) приемка организации к новому учебному году, итоги работы за год;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы осуществляются на основании приказа заведующего организации;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы осуществляются в размере до 50 процентов должностного оклада в месяц, установленного работнику организации и осуществляется за счет местного бюджета.

В Положении разработаны следующие аспекты:

1. Целевые показатели;
2. Условия по которым стимулирующие выплаты уменьшаются работникам МКДОУ № 28;
3. Лист самооценивания работников;
4. Протокол.

Целевые показатели эффективности деятельности работников МКДОУ № 28 дополнены показателями, которые раскрывают подробно критерии за которые работник может получить стимулирующие выплаты. Учитывается должность работника, его специфика деятельности и зона ответственности.

Показатели разработанные в организации охватывают все области образовательного процесса, структуру функционирования детского сада, особые условия труда. Но необходимость дополнения и разграничения критериев позволит увеличить не только процентный коэффициент стимулирующих выплат, но и систематизировать работу педагогических и иных работников, увеличить объем выполненных работ сверх нормы которые могли бы воздействовать на социальную и творческую активность работников и конечные результаты их деятельности.

В Положения о стимулирующих выплатах мы предлагаем показать работникам, что низкий показатель эффективности работы у работника может нести отрицательный результат и количество набранных баллов уменьшается. Это необходимо для того, что бы работник тоже нес ответственность за некачественно оказанную образовательную услугу, несоблюдение правил безопасного пребывания ребенка в детском саду, нарушение санитарных норм и правил, не соблюдение требования по Охране труда и Пожарной безопасности.

В Положении которое существует в МКДОУ № 28 такой пункт есть, но там не указана степень уменьшения процентных показателей. Необходимо четко аргументировать за что и на какое количество процентов работник лишается по показателю.

Размеры премии работнику организации могут быть уменьшены по следующим показателям:

- детский травматизм – 100%;
- увеличение детской заболеваемости – до 30%;

- несоблюдение требований к ведению нормативной документации – до 30%;
- не соблюдение инструкций по обеспечению охраны жизни и здоровья воспитанников – 100%;
- нарушение санитарно-эпидемиологического режима– 70%;
- недобросовестное отношение к сохранности материально-технической базы – 30%;
- отсутствие результатов в работе с семьями (наличие задолженностей по родительской оплате, конфликтные ситуации) – до 50%;
- невыполнения задач и некачественное проведение образовательных и других мероприятий – до 30%.

Стимулирующие выплаты работнику организации не выплачивается полностью за:

- нарушение трудовой дисциплины (невыполнение должностных обязанностей и приказов заведующего, опоздание на работу, отсутствие на работе без уважительной причины);
- нарушение правил Пожарной безопасности и Охраны труда;
- некорректное, грубое отношение к воспитанникам, родителям и коллегам, в следствие чего повлекло за собой моральный ущерб пострадавшей стороны, а также в случае обоснованных жалоб родителей;
- принятие необоснованного решения, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации.

Все случаи по не стимулированию работника рассматриваются комиссией по стимулированию в индивидуальном порядке. Лишение стимулирующих выплат оформляется приказом заведующего на основании протокола заседания комиссии с указанием причин невыплаты премий.

Разработанный лист самооценивания работников организации – необходим для прозрачности системы стимулирования. Мы предлагаем ежемесячно до 25 числа каждому работнику заполнять таблицу с целевыми показателями прописывать вид выполненной дополнительной работы, и (или) указать результат выполненной дополнительной работы которая выходит за рамки его должностных обязанностей, но имеют большое значение для организации.

Работнику необходимо в столбце самоанализ проставить балл на которую он оценил свою работу. Это позволит систематизировать работу, повысит социальный статус работника и самое главное люди будут знать, что то усилие и потраченное время на развитие организации будет оценено и оплачено. Далее лист самооценивания работник сдает комиссии, которая изучает показатели, анализирует степень заполнения пунктов работниками и проставленными ими баллы, так же оценивает показатель которую оценил работник. Комиссии дано право уменьшить показатель по критерию или поставить балл выше чем это сделал работник.

Секретарь комиссии составляет протокол заседания и указывает:

- номер протокола;
- дата заседания комиссии;
- заполняет таблицу с указанием Ф.И.О. работника, должность;
- проставляет баллы, которые работник заработал в течение месяца;
- протокол заверяется подписями членами комиссии и передается заведующему организации.

Итак, финансовая мотивация позволит стимулировать работников не просто к выполнению определенных рабочих задач и к выполнению функциональных обязанностей в соответствии с требованиями, но также активизировать стремление работать с более высокой отдачей.

### **Вывод по второй главе**



С нашей точки зрения, внедрение в практику эффективного контракта и усовершенствованного и дополненного Положения о стимулирующих выплатах и выплате премий педагогам и иным работникам МКДОУ детский сад общеразвивающего вида № 28 в большей степени заинтересуют работника в его профессиональной деятельности и в рабочем процессе, педагоги и работники ответственно будут относиться к выполняемым должностным обязанностям, воспитанникам, созданию условий для образовательного процесса и безопасного функционирования организации.

Финансовая мотивация позволит стимулировать работников не просто к выполнению определенных рабочих задач и к выполнению функциональных обязанностей в соответствии с требованиями, но также активизировать стремление работать с более высокой отдачей.

Критериями оценки педагогических работников могут быть качественная подготовка воспитанников к участию в различных конкурсах, спортивных мероприятиях, предоставление качественных образовательных услуг, публикации разработанных методических продуктов, участие в профессиональных конференциях и конкурсах для педагогов, презентация своей деятельности, учебно-методическая работа. Критериями оценки других работников могут быть создание и поддержание безопасной образовательной среды, оказание помощи в воспитательной деятельности.

Руководитель организации должен понимать, что правильно организованная среда организации способствует не только развитию профессиональной компетентности и мобильности педагогов и других работников МКДОУ № 28, но организации в целом.

### **Заключение**

В ходе анализа подходов к мотивации труда работников определено, что мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, и что стимулирование выступает основным фактором мотивации основной

деятельности персонала, представляя собой целенаправленное воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению.

Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса мотивов и стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

В первой главе выпускной квалификационной работы мы рассмотрели общую характеристику и анализ деятельности МКДОУ № 28.

Проведенный анализ показал, что коэффициент роста текучести кадров достаточно высокий, а нестабильная кадровая ситуация на любом предприятии отрицательно воздействует на рабочее настроение всего персонала и не дает сотрудникам сконцентрироваться на своей работе. Частые увольнения и набор нового персонала никак не способствуют налаживанию прочных производственных связей и развитию организации.

Анализ мотивации работников МКДОУ № 28 показал, что существующая на данный момент система организации материального стимулирования нуждается в корректировке и совершенствовании. Исследуя проблему мотивации работников в условиях МКДОУ, я пришла к выводу что, для управления процессом материальной мотивации требуется продуманная система, которая включает в себя все области деятельности. Эта система должна состоять из знаний специфики трудовой деятельности каждого работников, основываться на сформированных представлениях о теоретических и практических аспектах в области менеджмента.

Во второй главе изучив имеющийся опыт мотивации и стимулирования работников, мы усовершенствовали показатели Положения стимулирования педагогов и иных работников МКДОУ № 28 которая применима для различных категорий работников и рассмотрели внедрение эффективного контракта. Тем более, что к 2018 году все организации должны перейти на эффективный контракт.

Мы предложили рабочий вариант заполнения Листа самооценки воспитателям в организации. После чего стало очевидным, что: если

стимулирующие показатели будут открытыми и будет учитываться качество выполненных работ в индивидуальном порядке для каждого работника, то имеется вероятность повысить результативность не только для получения или подтверждения квалификационной категории, но и качества работы в целом социально значимых для организации.

Усовершенствование системы стимулирования направлена на повышение мотивации работников МКДОУ и внедрив его в практику, мы считаем можно добиться таких показателей, как:

*Материальная мотивация:*

- повышение стимулирующих выплат по показателям;
- разовые выплаты (премирование) денежного вознаграждения;
- дифференцированные денежные выплаты по итогам года;
- дифференцированное повышение размера стимулирующих выплат;
- увеличение отчислений в пенсионный фонд работника.

*Моральные стимулы:*

- профессиональный и должностной рост;
- повышение категорий;
- направление на целевые курсы;
- награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство;
- повышение качества предоставленных образовательных услуг через участия в городских и областных конкурсах, выставках, повышение квалификации.

Данные условия мотивации должны существенно воздействовать на социальную и творческую активность работников и конечные результаты их деятельности.