

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Консультационная деятельность по проблемам повышения
трудовой мотивации персонала**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

" ____ " _____ 201 ____ г.

Исполнитель:
Шмыгаль Надежда Юрьевна
Студент группы МК – 21z,
2 курса, очно-заочного
отделения,
направление «38.04.02 –
Менеджмент»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Научный руководитель:
И.В. Девятковская,
канд. психол. н., доцент каф.
ФиА

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	13
1.1. Сущность трудовой мотивации персонала.....	13
1.2. Консультационная деятельность как объект изучения.....	22
1.3. Консультационная деятельность по повышению трудовой мотивации персонала.....	37
Выводы по главе 1.....	47
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ МАДОУ – ДЕТСКОГО САДА № 20 ГО СРЕДНЕУРАЛЬСК.....	49
2.1. Характеристика муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения - детского сада № 20 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию воспитанников "Золотой петушок".....	49
2.2. Анализ трудовой мотивации персонала в МАДОУ – детском саду № 20 ГО Среднеуральск.....	56
2.3. Программа консультационной деятельности по повышению трудовой мотивации персонала	64
Выводы по главе 2.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	92

**Перечень основных терминов,
используемых в выпускной квалификационной работе**

Понятие	Определение понятия	Источник
1	2	3
Деятельность	- сложная динамическая система взаимодействия человека с окружающим миром, в котором реализуются и развиваются потребности, ценности и отношения человека, осуществляется целенаправленное преобразование окружающего мира.	Амаглобелин, Н.Д. Психология менеджмента [Текст]/ Н.Д. Амаглобелин, А.М. Столяренко. - М.: Юнити, 2009. - 325 с. - С. 126.
Интерес	- когнитивно-эмоциональное состояние познавательного характера, связанное с одной важнейшей потребностью.	Лялин, А.М. Теория менеджмента [Текст]: учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения/ А.М. Лялин. - СПб.: Питер, 2009. - 464 с. - С. 224.
Консалтинг	- один из видов интеллектуальных продуктов, который обладает индивидуальной полезностью.	Митрякова О. Л., Баблюк Е. Б. Консалтинговые услуги как объект рыночного спроса в сфере принтмедиа//Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2014. N1. – С. 124.
Консультирование	- вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в оказании профессиональной помощи владельцам компаний и менеджерам высшего звена в виде советов и рекомендаций, направленных на решение ключевых задач, когда сам	Евстигнеева Т.В., Рыбченко С.А. Маркетинговое консультирование[Текст]: учебное пособие / Т.В.Евстигнеева, С.А. Рыбченко. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 170 с. – С. 9.

	консультант не отвечает за реализацию своих рекомендаций.	
Консультационная деятельность	-деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.	Минякова, Т. Е. Управленческое консультирование [Текст]: учебное пособие / Т. Е. Минякова. - Ульяновск УлГТУ, 2007. - с. - С. 14.
Мотив	- предмет, средство удовлетворения потребности. При одной и той же потребности мотивами наблюдаемого поведения могут быть различные предметы. При этом мотивы есть только у человека.	Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст]/ В.И. Ковалев. - М.: Наука, 1988. - 164 с. - С. 106.
Мотивация	- система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека.	Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст]/ Г.А. Дмитренко, К.А. Шарапатова, Г.М. Максименко. - М.: МАУП, 2002. - 264 с. - С. 107.
Мотивация персонала	- создание таких условий трудовых отношений, при которых у работников актуализируется потребность эффективно выполнять свои профессиональные обязанности, поскольку реализация этой потребности приводит к отождествлению интересов организации и	Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст]/ Г.А. Дмитренко, К.А. Шарапатова, Г.М. Максименко. - М.: МАУП, 2002. - 264 с. - С. 89.

	персонала и способствует достижению целей организации.	
Оценка	- мотивационный фактор, позволяющий выявить, насколько полно индивид выполняет свои задачи.	Амаглобелин, Н.Д. Психология менеджмента [Текст]/ Н.Д. Амаглобелин, А.М. Столяренко. - М.: Юнити, 2009. - 325 с. - С. 118.
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 этого предприятия.	Мордовин, С.К. Управление персоналом: Современная российская практика [Текст]/ С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2005. - 302 с. - С. 45.
Программа	- предварительное описание предстоящих событий, действий или мероприятий.	Радченко, Я.В. Теория организации [Текст]: учебное пособие для вузов/ Я.В. Радченко. - М.: ГАУ, 2002. - 348 с. - С. 241.
Рынок консультационных услуг	-совокупность экономических отношений между потребителями (товаропроизводители) и консультантами (физические и юридические лица), связанных с процессом купли-продажи специфической	Блюмин А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учеб. Для бакалавров. М. : Дашков и К°, 2012. – 311 с. С.307.

	консультационной помощи с целью повышения эффективности конкретных аспектов хозяйственной деятельности потребителя.	
Стимул	- побуждение к действию или причина поведения человека.	Психологический словарь [Текст]/ Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. - М.: Педагогика-Пресс, 2000. - 440 с. - С. 147.
Технологии управления человеческими ресурсами организации	- совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование "человеческого ресурса" организации.	Базаров, Б.Л. Управление персоналом[Текст]: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 560 с. - С. 316.
Тип мотивации	- преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определённых групп потребностей.	Прохоров, А.П. Русская модель управления [Текст]/ А.П. Прохоров. - М.: Эксмо, 2006. - 231 с. - С. 86.
Управленческое консультирование	– предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем, возможностей.	Лабутин, К.М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг[Текст]/ К.М. Лабутин. — М.: Лаборатория Книги, 2010. — 96 с. - С. 6.
Цель	- сознаваемый результат, на который направлено поведение, ожидаемый результат деятельности человека.	Лялин, А.М. Теория менеджмента [Текст]: учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения/ А.М. Лялин. - СПб.: Питер, 2009. - 464 с. - С. 224.

ВВЕДЕНИЕ

Сложность перехода образовательных организаций в режим развития связана с наличием ряда противоречий, в частности, между осознанием значимости педагогического персонала как самого важного ресурса дошкольного образовательного учреждения и недостатком мотивационных факторов, содействующих повышению профессиональной компетентности и позволяющих эффективно реализовывать потенциал каждого педагога.

Несовершенство существующей системы поощрений педагогического персонала проявляется в отсутствии в большинстве образовательных организаций общественной экспертизы педагогической деятельности и критериев для определения вида поощрения педагогов за работу, направленную на собственное профессиональное развитие и развитие образовательной организации.

Современный руководитель образовательной организации заинтересован в высоком профессионализме своих педагогических кадров, что будет способствовать совершенствованию механизмов стимулирования их труда.

На фоне повышенного внимания к этой проблеме особую актуальность приобретает вопрос об устойчивой мотивации персонала образовательного учреждения. Именно поэтому необходимо определить систему моральных стимулов для сохранения в ДООУ лучших сотрудников и пополнения образовательного учреждения новым поколением педагогов, способным работать в кризисных условиях.

Обозначая понятие мотивации в широко используемом экономическом смысле, выделяется деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных профессиональных задач. Вместе с тем, в психологическом смысле мотивация выступает в качестве побуждений, вызывающих активность организма и определяющих её направленность.

В этом смысле термин используется во всех областях психологии, исследующих причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животных. При этом мотивирование характеризуется как обращение к внутренним побуждениям другого человека, которое пробуждает его силы, интерес, сознательную активность, в то время как манипуляция является фактически принуждением человека исполнять то, чего он желает.

В настоящее время Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение – детский сад № 20 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию воспитанников «Золотой петушок» (МАДОУ – детский сад № 20) является одной из ведущих дошкольных образовательных организаций ГО Среднеуральск.

Высококвалифицированные кадры, их количественные и качественные характеристики, являются одним из главных ресурсов образования. Педагогический персонал является важной частью образовательного процесса, переменной от которой напрямую зависит эффективность работы образовательной организации, однако до сих пор исследования деятельности по организации, управлению и качеству деятельности персонала носят единичный характер. Руководители дошкольных образовательных организаций осуществляют часть своей работы на основании субъективного опыта, вследствие отсутствия четких методических указаний.

Образовательному учреждению требуются изменения кадровой политики, а также внедрение комплексной системы организации труда и управления персонала. В ситуации отсутствия утвержденных научно – методических разработок, необходимо, на основе положительного практического опыта, разработать и внедрить программу по повышению трудовой мотивации персонала на примере МАДОУ – детского сада № 20.

В результате малого количества систематизированных исследований по данной тематике в России, перечисленные проблемы требуют углубленного изучения, а принимаемые по этим вопросам решения – научного обоснования.

Таким образом, система образования на современном этапе находится в процессе реформирования, обеспеченность дошкольных образовательных организаций кадровыми ресурсами квалифицированных специалистов педагогического персонала находится на неудовлетворительном уровне, актуализируя исследования, практические разработки по организации и управлению персоналом в дошкольных организациях. Но при этом до сих пор исследований деятельности педагогического персонала, новых управленческих программ реализуемых в период реформирования критически мало и не утверждено для практического внедрения.

Анализ ситуации позволил выявить **противоречия**:

- На социально-управленческом уровне: между возросшими требованиями к педагогическому персоналу со стороны, как отдельных субъектов, потребителей услуг, так и государства в целом, и не соответствием уровня удовлетворенности персоналом происходящими изменениями в сфере образования.

- На научно-управленческом уровне: между потребностью в повышении трудовой мотивации персонала и недостаточной теоретической разработанностью консультационных услуг в области повышения мотивации персонала в дошкольной образовательной организации.

- На научно-методическом уровне: между потребностью в реализации конкретных программ по повышению трудовой мотивации персонала в дошкольной образовательной организации и недостаточной разработанностью соответствующего научно-методического инструментария.

Необходимость решения практических вопросов повышения трудовой мотивации персонала обуславливает актуальность исследования.

В рамках решения данной проблемы определена тема нашего исследования: «Консультационная деятельность по проблемам повышения трудовой мотивации персонала».

Объект исследования—мотивация как организационный процесс.

Предмет исследования – разработка программы повышения трудовой мотивации персонала.

Цель работы – разработка программы трудовой мотивации персонала в дошкольной образовательной организации на основе теоретического анализа сущности мотивационного процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. На основе изученной научной литературы дать характеристику понятию «трудовая мотивация персонала» и рассмотреть теоретические аспекты мотивации.

2. Рассмотреть основные принципы и подходы к разработке программы мотивации персонала в дошкольной образовательной организации.

3. Проанализировать мотивацию персонала в МАДОУ – детский сад № 20.

4. Разработать консультационную программу по повышению трудовой мотивации персонала в МАДОУ – детский сад № 20.

Гипотеза исследования: Разработка и внедрение консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала позволит повысить мотивацию персонала и эффективность организации в целом.

Методологическую основу исследования составили работы А.Н. Леонтьева, Е.М. Лепешевой, В.А. Ядова и др., которые в рамках своих научных исследований рассматривали проблематику трудовой мотивации.

Теоретическую основу исследования составляют работы Т.Ю. Базарова, Г.А. Дмитренко, А.Я. Кибанова, С.К. Мордовина, А.П. Прохорова и др. исследователей проблематики управления персоналом, а так же работы А.О. Блинова, А.М. Блюмина, Г.А. Васильевой, К.М. Лабутина, Г.И. Маринко, Т.Е. Миняковой, А.П. Посадского, Н.О. Токмаковой, Н.И. Шаталовой и др. исследователей проблематики управленческого консультирования.

Для решения поставленных задач использовались **методы научного исследования**: комплекс теоретических и эмпирических методов исследований - теоретический анализ литературы; метод изучения объективных материалов (публикаций в СМИ, анализ управленческого опыта в сфере образования и т.д.); тестирование и анкетирование; статистическая обработка данных.

Научная новизна исследования заключается в том, что определены научно-обоснованные основания разработки программ по повышению трудовой мотивации персонала в дошкольной образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования расширят научное представление об управлении персоналом посредством мотивирования сотрудников в сфере образования на современном этапе развития общества.

Практическая значимость заключается в том, что разработана и внедрена в практику консультационная программа по повышению трудовой мотивации персонала в МАДОУ – детский сад № 20 ГО Среднеуральск.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Мотивация персонала представляет собой организационный процесс, состоящий в создании специфических условий трудовых отношений, при которых у сотрудников организации актуализируется потребность эффективно выполнять свои профессиональные обязанности, поскольку через реализацию этой потребности осуществляется достижение целей организации и удовлетворении других насущных потребностей сотрудников.

2. Программа по повышению трудовой мотивации персонала выступает в качестве организационного документа, который фиксирует, описывает и регламентирует комплекс мероприятий экономического, социального и психологического характера, в совокупности создающих систему трудовой мотивации.

3. Привлечение внутреннего консультанта для разработки программы по повышению трудовой мотивации персонала целесообразно в том случае,

если в клиентской организации отсутствуют специалисты, обладающие необходимыми профессиональными компетенциями в области трудовой мотивации и при условии, что руководители организации заинтересованы в появлении нового видения проблемы мотивации персонала и выведение её на более эффективный уровень решения.

Апробация работы: предложенная программа по повышению трудовой мотивации была апробирована и частично внедрена в управленческую практику МАДОУ – детского сада № 20 ГО Среднеуральск Свердловской области.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из 2 глав, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе "Теоретические основы консультационной деятельности по повышению трудовой мотивации персонала" рассмотрены теоретические основы мотивации персонала в организации; дано определение понятию консультационная деятельность; проанализирован рынок консультационных услуг на территории ГО Среднеуральск Свердловской области.

В главе 2 "разработка программы консультационной деятельности по повышению трудовой мотивации МАДОУ – детского сада № 20 ГО Среднеуральск" представлена характеристика организации, анализ трудовой мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении, а также консультационная программа по повышению трудовой мотивации персонала.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность трудовой мотивации персонала

Рассматривая проблемы эффективности труда, своевременного и качественного выполнения обязанностей и творческого решения задач для достижения целей организации, мотивация выступает одной из важнейших функций менеджмента в рамках трудового процесса. Иными словами, путь к эффективному управлению организацией лежит через понимание трудовой мотивации.

Понятие *мотивации* в науке употребляется в двух основных смыслах:

1. Как система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека; к ним относятся потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления.
2. Как характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определённом уровне, другими словами – *мотивирование* [14].

В таблице 4 (Приложение 1) представлены основные подходы российских исследователей к определению сущности понятия "мотивация трудовой деятельности" [50].

Классическое определение мотивации в менеджменте - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации[54].

С.А. Шапиро рассматривает мотивацию трудовой деятельности как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной 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.

В данном определении сочетаются два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве тождества: мотивация и стимулирование. Часто, ставя перед работником какую-либо задачу, руководитель говорит работнику: "Я тебя простимулирую" или "Я тебя промотивирую". При этом он думает об одном и том же, то есть о

вознаграждении работника за хорошо выполненную работу. На самом деле мотивация и стимулирование - это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели - повышения эффективности труда работника. Процесс удовлетворения, стоящий в определении на первом месте, - это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основании известных им потребностей и интересов работников. Комплекс мер - это стимулирование труда, всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы [20].

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [29].

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей [Управление персоналом организации [20].

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [49].

К основным понятиям, поясняющим сущность мотивации М.Е. Еникеев относит мотив труда.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [16].

Трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует

особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [20].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [49].

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные.

Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т.д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо

простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

1. Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.
2. Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.
3. Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.
4. Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.
5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.
6. Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.
7. Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии [54].

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию [29].

Применительно к трудовой деятельности потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования [54].

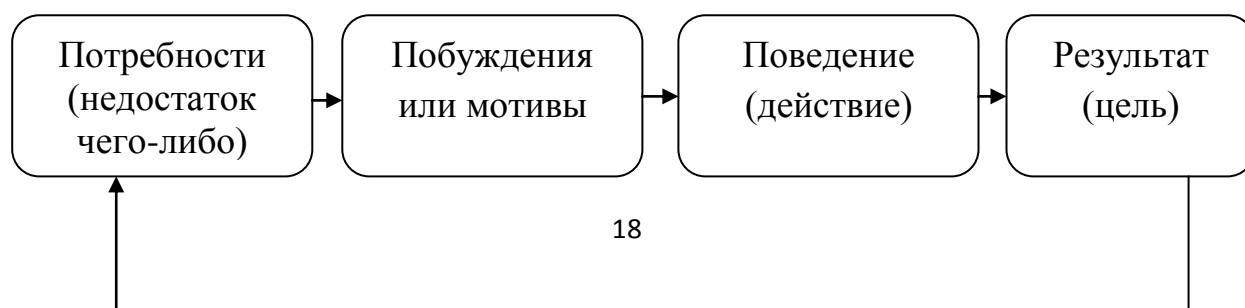
Количество и разнообразие потребностей огромно.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые

обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно появляются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности [37].

Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата. Упрощенная модель мотивации через потребности изображена на рисунке 1 [54].



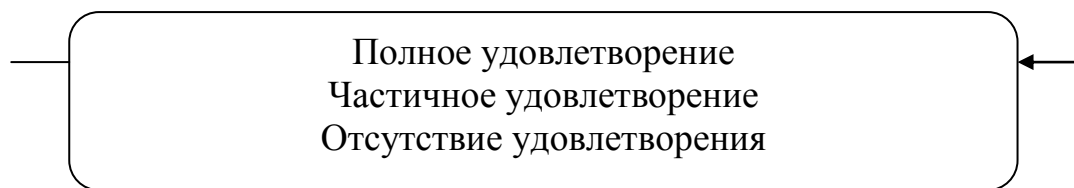


Рис. 1. Упрощенная модель мотивации через потребности

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Вместе с тем следует учитывать, что влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека. На рисунке 2 графически представлена взаимосвязь понятий мотивации, которая носит односторонний характер деятельности [25].



Рис. 2. Взаимосвязь понятий мотивации

Принято считать, что основным источником трудовой мотивации персонала выступает материальное поощрение. Однако Н.В. Фёдорова выделяет три основных вида трудовой мотивации: материальная, социальная и организационная.

Стимулирующую роль в материальной мотивации могут играть, в частности, льготы, составляющие социальный пакет (бенефит): организация питания; оплата проезда на работу; дополнительная медицинская страховка; дополнительное негосударственное пенсионное страхование; страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей; оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (тренинги, семинары, лектории); оплата поднайма жилья; скидки на продукцию или услуги компании-работодателя; предоставление ссуд на покупку жилья; оплата отдыха и занятий спортом; компенсация за ненормированный рабочий день; компенсация за использование личного автомобиля и средств связи.

Дополняя воздействие материальной мотивации, социальная, или моральная мотивация основана на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как определённого долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Организационная, или административная мотивация опирается на закреплённое законом право работодателя требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. Основа этого вида мотивации - дисциплина труда, а её результат - дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей. Административная мотивация включает и меры поощрения, такие как объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение Почётной грамотой, занесение в Книгу почёта и на Доску почёта [51].

Проведём краткий обзор деятельности отечественных ученых в области исследования трудовой мотивации.

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности [1]. Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

1. Установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях.
2. Социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах.
3. Базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга.
4. Система ценностных ориентаций личности [1].

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение [25].

"До своего первого удовлетворения потребность "не знает" своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть становится мотивом" [25].

Рассматривая трудовую деятельность, Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл

труда для рабочего порождается общественными или "смыслообразующими мотивами", то есть теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования, и условно называется "мотивом-стимулом", который лишен главной функции труда – смыслообразования [25].

За последнее столетие были предложены десятки теорий мотивации, при этом лишь малую их часть можно отнести к теориям собственно трудовой мотивации. Однако на сегодня не существует какой-либо единой общепринятой теории мотивации или теории трудовой мотивации. Казалось бы, возникает дилемма. Исследователями накоплено колоссальное количество надежных и проверенных данных по человеческой мотивации, но не существует единой теории, которая бы смогла объединить такие данные. Вместе с тем, чтобы руководитель в организации мог проводить какую-либо работу с трудовой мотивацией, он должен иметь о ней ясное и конкретное представление.

1.2. Консультационная деятельность как объект изучения

Консультирование по вопросам управления, т.е. управленческое консультирование, является особой сферой услуг и составной частью инфраструктуры рыночной экономики. Это важная профессиональная служба, помогающая руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также перенимать чужой опыт.

Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно новой областью, хотя консультирование как форма дачи независимых советов существует столь долго, сколько существует человечество. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в индустрию. В связи с этим изучение управленческого консультирования приобретает важное значение,

превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки и является весьма актуальным.

В связи с переходом к рыночной экономике в нашей стране резко возросла потребность в получении консультационных услуг как одного из факторов формирования здоровой конкурентной среды.

Информационные и консультационные услуги получили свое самостоятельное закрепление в ГК РФ. Однако следует отметить, что информация тесно взаимосвязана с консультацией. Действительно, с одной стороны без использования информации невозможна и консультация по какому-либо вопросу. В свою очередь, консультация служит формой выражения (реализации) информации, доведенной до его конечного потребителя. Очевидно, что понятие "информация" весьма близко к понятию "консультация", и в целом можно предположить об их тождественности, однако нельзя забывать о воле законодателя, который в п. 2 ст. 779 ГК РФ информационные и консультационные услуги перечисляет как "однопорядковые" категории, через запятую. Это, безусловно, подтверждает, что консультационные услуги не тождественны информационным. Каждые из них имеют свои специфические особенности, что делает каждую группу относительно самостоятельной [62].

В литературе встречаются различные точки зрения относительно соотношения понятий информационных и консультационных услуг. Так, О.М. Олейник к информационным услугам относит (в широком смысле) и консультационные услуги, в которых "...консультант предоставляет, излагает, сообщает клиенту ту или иную информацию" [35; с. 437].

В.А. Копылов высказывает мнение о том, что консультационные услуги являются разновидностью информационных услуг [22]. Такой же позиции придерживается и Р.Н. Мородумов [33]. В то время как А.В. Брызгалин отождествляет данные виды услуг при рассмотрении договора на оказание информационных (консультационных) услуг [11]. Следует заметить, что приведенные точки зрения авторов свидетельствуют об их

взаимосвязи. В.А. Северин, исследуя услуги информационного характера, вводит обязательства по оказанию консультационных услуг, наряду с информационными и маркетинговыми услугами, в систему обязательств, связанных с созданием и передачей информации, обобщая их общим понятием "система обязательств по предоставлению информационных услуг" [43].

Приведенные высказывания свидетельствуют о том, что авторы неоднозначно представляют себе природу понятия "консультация". По нашему мнению, отсутствие терминологического понятия "консультация", а также современное состояние правового регулирования консультационных услуг, наличие спорных (неоднозначных) точек зрения порождает множество неясностей и проблем.

Исследователи уделяют значительное внимание выработке понятий "консультация", "консультационная услуга". Следовательно, в научно-теоретическом плане целесообразно рассмотреть точки зрения, имеющиеся в зарубежной и отечественной литературе. Выделим наиболее значимые концептуальные подходы к решению заданной проблемы.

В зарубежной экономической литературе в основном встречаются два подхода, связанные с определением консультирования. При первом подходе используется широкий функциональный взгляд на консультирование, под которым Фриц Стиле [44] понимает любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это. Таким образом, следуя приведенному подходу, мы приходим к выводу, что консультанты - это помощники. При втором подходе консультирование рассматривается как особая профессиональная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить проблемы, проанализировать их, дать рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости

выполнению решений. Данной точки зрения при определении консультирования придерживаются Лэрри Грейнер и Роберт Метцгер [44].

При внимательном взгляде на эти два подхода можно установить, что они не так уж и разнятся между собой. Более того, они являются взаимодополняющими, однако их отличие состоит в том, что консультирование, с одной стороны, это предоставление советов и рекомендаций, выполняемых как внутренними, так и внешними специалистами (внешние - независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора; внутренние - это специалисты, занятые в штате в той или иной организации (они составляют аналитическую, подсистему организации), а с другой - профессиональная услуга, предполагающая исполнение только внешними специалистами.

Отечественные ученые А. Саврука, Р. Красюк рассматривают консультирование как "сервисную услугу (Сервис - это особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми, социальными группами или организациями) [40], обеспечивающую клиента независимым и объективным советом, предоставляемую специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента" [41; с. 24]. М.И. Кныш отмечает, что большинством ученых консультирование определяется как деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития [23].

По нашему мнению, приведенные точки зрения отечественных ученых имеют право на существование. Первая наделяет главной характеристикой

консультанта его независимость, а вторая указывает на профессионализм при оказании услуг.

Полагаем, что все приведенные выше подходы раскрывают простейшую модель процесса решения задач консультирования. Первоначальной здесь является информация, на которую ссылается консультант (исполнитель услуги), а на основании имеющихся у него данных делаются различные заключения с использованием логических выводов. Результатом же консультации выступает переработанная информация, получаемая заказчиком.

Исследуя соотношение понятий "информация" и "консультация" следует отметить, что основной обязанностью исполнителя при оказании консультационной услуги, в отличие от информационной, является осуществление разъяснения существующих норм применительно к заданному объекту, выработке рекомендаций для определенного объекта любому обратившемуся лицу (заказчику) в соответствии с его запросом и иными условиями, предусмотренными договором. Обработку информации и ее предоставление в форме справок, заключений, консультаций В.В. Худолеев также именуется консультационными услугами [53].

Напрашивается вывод о том, что информация включает в себя только сведения, в то время как консультация состоит из выработки и передачи знаний, что свидетельствует о том, что консультация не тождественна.

Проведенное исследование позволяет выделить следующие характерные черты, присущие консультации:

- во-первых, это особый вид знаний, выработанный применительно к заданному объекту на основе исходной информации;
- во-вторых, знания связаны с персонификацией его создателя;
- в-третьих, знания передаются конкретно заданному субъекту.

Если в научной литературе авторы пытаются выработать определение понятия "консультация", то в общей литературе данное понятие отсутствует.

Переход к новым экономическим отношениям вызвал к жизни и новую терминологию. Так, экономический словарь и юридическая энциклопедия консультирование рассматривают через понятие "консалтинг". Видится необходимым уточнить следующий вопрос, тесно связанный с предыдущим и требующий уяснения, - вопрос о соотношении понятий "консалтинг" и "консультационная услуга".

В экономическом словаре можно найти такое определение: "консалтинг (англ. to consult - советовать, принимать в соображение) - деятельность специализированных фирм по консультированию производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций" [39; с. 184].

В юридической энциклопедии консалтинг рассматривается как "консультирование в предпринимательской деятельности производителей, продавцов и покупателей по экономическим и другим хозяйственно-правовым вопросам, в том числе в сфере внешнеторговой деятельности [47].

В зарубежной литературе учеными отмечается, что консалтинг - это оказание помощи: личные отношения, установленные между двумя и более людьми, пытающимися решить проблему или разработать план (клиент), и одним или большим количеством лиц, старающихся помочь им в этом деле (консультант) [56].

Вышеизложенные определения позволяют говорить о консалтинге как о виде предпринимательской деятельности по предоставлению советов специалистами тем, кто в них нуждается.

Остановимся на исследовании современных концептуальных подходов к определению понятия "консалтинг".

Впервые в российской литературе ряд авторов [56] рассмотрели консалтинг как вид предпринимательской деятельности, имея при этом в

виду его различные направления, например: разработку управленческих нововведений и оргпроектирование, подбор, оценку и обучение кадров, минимизацию налогов, исследование и прогнозирование рынка. Но данное определение с учетом указанной предпринимательской деятельности неполно характеризует его с позиции субъектного состава. Более корректной видится следующая дефиниция признака: определенность состава участников в определении, которое впоследствии дали известные ученые-экономисты А.П. Посадский и С.В. Хайниш: "Консалтинг - это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений" [36; с. 8.]. Данной точки зрения придерживается Г.И. Маринко, говоря о консалтинге как о виде профессиональных услуг [28].

В своем определении консалтинга А. Балыкин дал расширенный субъектный состав потребителей услуг, закрепив их в определении следующим образом: это консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности; услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п., предоставляемые специализированными консалтинговыми компаниями [8].

Весьма интересной является точка зрения авторов И.В. Мишурова, Н.А. Лысенко, которые считают, что "консалтинг - это очень широкое понятие, и ввиду этого оно мало что объясняет, ибо любая помощь клиенту при решении проблем, возникающих в ходе его деятельности, имеет право называться консалтингом" [32; с. 14].

Если обратиться к анализу приведенных литературных источников, то в большинстве формулировок определения консалтинга выделяется профессионализм консультантов. Что же касается клиентов, то в их качестве

могут выступать любые субъекты различных организационно-правовых форм, в том числе и физические лица. Ряд авторов указывают на независимость консультантов и групп консультантов [2], а в некоторых определениях консалтинг рассматривается как ядро профессиональных услуг [56].

Неудивительно, что в понятие "консалтинг" каждый вкладывает различный смысл, определяемый практическим направлением своей деятельности, и это зачастую приводит к путанице, что подтверждается российской практикой, где можно встретить упоминание о консалтинге, как при проведении взаимозачетов, так и при настройке бухгалтерских программ, а также при создании политического имиджа. Как указывает А.П. Посадский, "в российской практике иногда всю совокупность оказываемых хозяйственным руководителям услуг по экономике и управлению называют обобщенным термином "консалтинг" [36; с. 16].

Некоторые авторы при рассмотрении классификационных схем консалтинговых услуг в России к консалтингу относят: аудиторские услуги (аудитинг), юридические (правовые) услуги как в форме советов, так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов (юридический консалтинг), услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства, эксплуатации различных объектов (инжиниринг) [12] и т.д. Очевидно, что под консалтингом эти авторы понимают деятельность, содержанием которой является, кроме помощи руководителям в решении проблем и внедрении достижений науки и передового опыта, оказание и других профессиональных услуг.

В юридической литературе по вопросу соотношения исследуемых понятий цивилистом Ю. Андреевым высказано, что "многие современные виды услуг (консультационные и др.), перечисленные в гл. 39 ГК РФ, а также услуги, не указанные в этой главе (консалтинговые и др.) нуждаются в более тщательном подробном регулировании" [5; с. 128]. На основании

изложенного можно сделать вывод о том, что Ю. Андреев считает понятия консультационные и консалтинговые услуги не тождественными.

Таким образом, авторы, рассматривающие понятие "консалтинг", дают различные трактовки - от очень узких, сводящих консалтинг к оказанию консультационных услуг в конкретной области, до очень широких, отождествляющих консалтинг практически со всей сферой услуг. Для того чтобы более полно дать понятие консалтинга, необходимо рассмотреть его также и с позиции интересов представителей различных научных направлений.

Под консалтингом в социологическом плане В.Ю. Забродин понимает "...деятельность по совершенствованию управления, направленную на выполнение и создание предпосылок развития и реализации резервов человеческого фактора в интересах эффективного достижения конечного результата, основанную на системном социологическом анализе и безусловном признании имманентной внутренней активности субъектов, социальных процессов и явлений" [17; с. 9].

Одно из наиболее интересных определений психологического консалтинга дает зарубежный ученый Д. Крумбольц: "Консультирование заключается в таких нравственных действиях консультанта, при помощи которых он прилагает ответственные усилия, направленные на помощь клиенту в освоении способов поведения, которые приведут к решению проблем клиента" [48; с.64]. Под политическим консалтингом понимается деятельность, осуществляемая профессиональными политическими консультантами, направленная на обслуживание потребностей политических лидеров в консультациях, исследовательских работах, обучении по проблемам их функционирования и развития [48].

Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEASO) под управленческим консалтингом понимает: "Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку

проблем и (или) возможностей, рекомендаций соответствующих мер и помощи в их реализации" [48].

Результат проведенного исследования, а также терминологическое понятие "консалтинг", данное в энциклопедических словарях, свидетельствуют о том, что термины "консультационные услуги" и "консалтинговые услуги" необходимо рассматривать в качестве синонимов.

Изложенное выше позволяет сделать следующие выводы.

Относительно понятия "консалтинг" наиболее приемлемое определение дано в современном экономическом словаре и юридической энциклопедии, в которых консалтинг рассматривается как консультирование в предпринимательской деятельности различных субъектов по экономическим, хозяйственно-правовым и другим вопросам.

Консультация - это особый вид информации, предоставляемой профессиональными консультантами в виде знаний как на возмездной, так и безвозмездной основе (в установленном законом порядке), в форме дачи советов, рекомендаций и экспертиз клиентам, в различных сферах деятельности.

Исходя из понятия "услуги" и основных характеристик, присущих консультации, следует дать определение консультационной услуги.

Консультационные (консалтинговые) услуги - это предпринимательская деятельность внепроизводственной сфере по предоставлению потребителям (клиентам) услуг неовещественного характера в виде советов, рекомендаций и экспертиз в различных сферах деятельности.

С учетом изложенного, а также того, что консультационная деятельность носит профессиональный характер, то есть осуществляется лицами, обладающими профессиональными знаниями и навыками, необходимо дать определение консультационной деятельности.

Консультационная (консалтинговая) деятельность - это совокупность услуг, связанных с интеллектуальной профессиональной деятельностью

консультантов (группы консультантов), в процессе которой консультант предоставляет объективные и независимые советы и рекомендации, направленные на обслуживание потребностей клиентов [62].

Консультационная деятельность направлена на обслуживание потребностей экономики и управления - коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц - в консультациях и других видах профессиональных услуг - обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития. Консультационная деятельность основана на профессиональных взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и клиента, у которого есть проблемы и потребности. Консультант оказывает помощь клиенту в повышении эффективности его деятельности и создании стоимости, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и путем предоставления своих услуг в достижении поставленных целей [48].

Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации /или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

При этом под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под клиентом понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг[48].

Имеется множество определений консультирования и способов его применения к ситуациям и проблемам управления. Можно выделить два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный.

Функциональный подход

Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Т.е., консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.

Профессиональный подход

Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений [48].

Эти два подхода дополняют друг друга. Управленческое консультирование можно рассматривать либо как профессиональную службу, обеспечивающую профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления; либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь, помогающий организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать индивидуальную производительность и эффективность работы организации в целом.

Цель консультирования можно сформулировать следующим образом: помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть все возможности.

Давать советы людям – значит вступать в межличностное взаимоотношение, целиком захватывающее его участников. Оказывая свои услуги, консультант преследует следующие цели:

- помочь другому человеку более умело решать проблемы;
- помочь другому человеку снять напряженность и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или факты;
- помочь другому человеку более ответственно относиться к собственной жизни быть активным в достижении поощряемых результатов [48].

Консультирование предполагает:

- намерение уделить время, внимание, предоставить свой опыт в помощь другому человеку;
- не разработку ответов на вопросы, а оказание помощи при решении проблем;
- оказание комплексной помощи, поскольку требуется решение проблемы;
- что рекомендуемые консультантом решения должны носить системный характер, поскольку проблемы касаются управленческой системы.

Задачей управленческого консультирования является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации. Консультант, предоставляя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информационным системами другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями и помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяющиеся при выявлении проблем и осуществлении изменений [48].

Предметом управленческого консультирования является не управление и экономика как таковые, а методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих

субъектов. Главным специфическим предметом консультирования является процесс производства и продажи продукта, называемым "консультационная услуга" [48].

Подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования существует чрезвычайно много. Это разнообразие позволяет клиентам с очень необычными проблемами в конечном итоге находить консультанта, который отвечает особенностям их организации и личным чертам.

Под методом консультирования понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий [48].

Целесообразно ввести понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.

Методика представляет собой совокупность корректных в методическом отношении директив, указывающих способ действий и методы достижения поставленных целей.

Методический инструментарий (методическая база) консультирования представляет собой совокупность методик, которыми располагает консультационная фирма (консультант).

Методология консультирования воплощается в двух частях:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.
2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений [48].

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках.

Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического инструментария. Поскольку методы являются

основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете. Но становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.

В настоящее время консультационная деятельность представляет собой широко развернувшееся консультативное течение, соединяющее в себе практику консалтинга, исследовательское и научно-прикладное направление на стыке организационной психологии, теории организаций и менеджмента, ориентированное на решение широкого круга задач эффективной постановки и достижения целей развития организаций как в бизнесе, так и в некоммерческих (государственных, общественных, политических и т.п.) структурах. Это направление обладает всеми особенностями оформившегося профессионального социального института. Здесь существуют как национальные, так и межнациональные профессиональные ассоциации и network'и; издаются журналы и бюллетени для членов сообщества, регулярно проводятся конференции и симпозиумы [60].

Консультационная деятельность занимает маркетинговую нишу на рынке консультативных услуг, тесно граничащую с финансовым, экономическим и юридическим консалтингом, с работой маркетологов и консультантов по управлению ("management & business consulting"), специалистов по управлению человеческими ресурсами ("human resource development") и тренингу персонала.

Объектом консультационной деятельности всегда является организация, понимаемая как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Любая организация имеет некую локализацию в пространстве и времени, предполагает наличие определенных пространственно-временных границ. Все, что находится за пределами этих границ, предстает для организации как среда существования. Хотя степень проницаемости и жесткости границ может быть различной, любая организация, являясь открытой системой, находится в постоянном взаимодействии со средой.

Предметом консультационной деятельности является планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели, при сохранении адекватности требованиям изменяющейся среды [60].

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении поставленных целей. Направления оценки результативности консультирования: преимущества, получаемые клиентом; процесс консультирования; преимущества, получаемые консультационной фирмой. Результаты сотрудничества по консультационному проекту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные [42].

Прямые количественные результаты - это снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции. Прямые качественные - это изменение стиля и методов работы, изменение структуры производства, появление стратегии развития и т.д. Косвенные количественные результаты - привлечение внешнего капитала, рост курса акций и другие. Косвенные качественные - установление контактов, обучение клиентов и др.

Оценка процесса консультирования производится в обязательном порядке. Основными критериями результативности для консультационной фирмы являются: расширение рынка услуг, увеличение прибыли, наличие положительных отзывов, рост профессионализма и др.

1.3. Консультационная деятельность по повышению трудовой мотивации персонала

Глобальные изменения в современной экономике – информатизация, глобализация, международная конкуренция – порождают новые вызовы, управление решает все более сложные задачи. Ключевым и наиболее сложным в управлении ресурсом организации является персонал.

Изменения, связанные с постиндустриальным развитием, вызывают принципиальные сдвиги в формах и методах управления человеческими

ресурсами, что требует постоянного совершенствования подходов и методов управления персоналом. В последние годы появилось много теорий и принципов, используемых при анализе поведения людей в организации, а также методов, способных повысить эффективность индивидуальной и групповой деятельности сотрудников. В то же время сегодня явно прослеживается тенденция к увеличению и усложнению структурного и функционального состава организаций, что неизбежно формирует запрос на внедрение более эффективных форм и методов управления персоналом. Специалисты по кадровым вопросам и профессиональные руководители сталкиваются со сложными проблемами социально-психологического характера, что требует помощи независимого и объективного специалиста по управлению человеческими ресурсами. Основная задача консультантов в области управления персоналом – содействие руководителям в деятельности по оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов организации.

В настоящее время на характер и роль функции управления персоналом влияют, прежде всего, следующие изменения.

Во-первых, произошли значительные изменения в объекте управления – персонале. Специалисты стали более образованными и подготовленными для работы, знающими свои права, лучше информированными и больше интересующимися многими проблемами, которые были прерогативой политиков или правительственных чиновников.

Система ценностей изменилась, а уровень занятости и жизненные запросы увеличились. Человеческие отношения в организациях стали сложнее, разнообразнее и трудно поддаются регулированию. Это отражает не только технологические изменения, но также важные социальные тенденции, такие как демократизация политической и общественной жизни.

Во-вторых, условия найма, работы и вознаграждения регулируются законом или стали предметом коллективных соглашений между рабочими и работодателями. Рассматривая эти вопросы, консультант по кадрам должен

хорошо знать существующие законы и трудовые отношения между организациями и профсоюзами.

В-третьих, возникли многие новые подходы в управлении человеческими ресурсами. Специалистов начали считать самым ценным ресурсом в организации, из этого основополагающего принципа последовал ряд выводов в отношении правил поведения и мотивации специалистов для достижения большей эффективности работы, роли руководства, капиталовложений в обучение и повышение квалификации или выбора систем подготовки кадров. Это связано с развитием наук о поведении, в частности психологии и социологии, применительно к функционированию организаций и отношениям между отдельными лицами и группами. Появилось много теорий и принципов "повышения эффективности работы организаций", которые начали использоваться при анализе человеческих проблем в организациях и породили методы, способные повысить эффективность индивидуального и группового движения к целям.

Эти новые подходы привели к появлению понятия "управление человеческими ресурсами".

В-четвертых, управление кадрами – область управления, более всего связанная с вопросами культуры и ценностей. Практика, используемая в одной стране или организации, не может применяться в другой среде (например, гибкий график работы, большие служебные помещения без внутренних перегородок, столовые для всего персонала независимо от должности и положения, прямой доступ к высшему руководству или использование секретных личных дел). Консультанты по вопросам управления не всегда могут переносить практику работы с кадрами из одной среды в другую, учитывая разную этническую, социальную, культурную, религиозную или образовательную основу. Внимание к этим различиям возросло с развитием международного бизнеса [45].

Таким образом, роль управления кадрами пересматривается и усиливается, формулируются новые требования и вырабатываются новые

подходы. Это создает множество новых возможностей для консультантов по управлению человеческими ресурсами и их развитию. Специалисты по кадровым вопросам и высшее руководство сталкиваются со все более сложными человеческими проблемами и с трудом справляются с информацией по всем условиям и факторам, которые следует рассматривать при принятии кадровых решений. Во многих случаях они высоко оценят помощь независимого и объективного профессионального консультанта по вопросам человеческих ресурсов.

Консультирование в сфере управления персоналом достаточно широко используется на российских предприятиях. Оно реализуется через кадровые агентства или специально созданные кадровые консалтинговые центры, центры оценки персонала. Вопросы, решаемые консультантами, можно разделить на следующие группы:

1. Формирование кадровой политики организации и ее кадровых стратегий.

2. Поиск, подбор, отбор и адаптация персонала для организации-клиента. Эти вопросы напрямую относятся к компетенции кадровых и рекрутинговых агентств.

3. Оценка персонала, которая может использоваться с разнообразными целями: оценка при подборе и отборе, в ходе аттестации, при решении вопросов построения деловой карьеры, повышения квалификации, обучения и переобучения.

4. Построение системы мотивации персонала во всех ее формах – административной, организационной, экономической, социально-психологической.

5. Организация рабочего места, охрана труда, здоровья персонала и обеспечение техники безопасности.

6. Создание продуктивной организационной культуры, корпоративного единства, обеспечение лояльности персонала к организации.

7. Организация кадрового делопроизводства.

8. Решение вопросов, связанных с делегированием полномочий и ответственностью сотрудников, разработка должностных и рабочих инструкций, регламентов, распорядка рабочего дня.

9. Решение юридических и смежных с ними вопросов по управлению персоналом организации – трудовому праву, интеллектуальной собственности, обеспечению коммерческой тайны.

10. Индивидуальное профессиональное, социальное интеллектуальное развитие работника организации [9].

Нас, в свою очередь, интересует построение системы трудовой мотивации персонала с привлечением внутреннего консультанта.

Сегодня организации, решившие провести у себя какие-либо изменения, могут использовать своего *внутреннего консультанта* (отдельный сотрудник), либо нанять независимого *внешнего консультанта* на определенный срок.

Рассмотрим более подробно понятие внутренних и внешних консультантов.

Внутренними консультантами являются специалисты, которые входят в состав консультируемой организации и оказывают помощь руководителям в пределах данной организации. Такие внутренние консультанты наиболее зависимы от организации, поскольку должны в первую очередь выполнять те задачи, которые определены ее руководством, а также следовать указаниям заинтересованных лиц.

Внешний консультант — это высококвалифицированный специалист в какой-либо области, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации. Недостаток независимого внешнего консультанта состоит в том, что ему никто не обеспечивает заказы, а также он не несёт ответственности за предполагаемый результат [57].

Обучение и развитие персонала, являясь средством нематериального стимулирования, позволяет повысить готовность к поддержке и проведению

организационных изменений. Руководителю необходимо планировать обучение персонала. Для младших воспитателей возможна организация обучения в детском саду, например, организация консультационного пункта по вопросам воспитания детей дошкольного возраста.

Организационная культура и климат, который складывается в организации, оказывает непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Организационная культура может быть сильным катализатором, а в ситуации неудач – большим тормозом в деле реализации стратегических планов руководства. Организационная культура представлена ценностями, системой отношений, нормами и правилами поведения, языком требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями.

Овладение навыками самомотивации способствует развитию у персонала черт характера, ведущих к успеху; повышению личного и рабочего потенциала; преодолению внутреннего консерватизма и нерешительности; преодолению внутреннего консерватизма, боязни перемен; сокращению количества стрессов в жизни человека.

На основании вышесказанного, можно объединить предлагаемые приёмы мотивирования персонала в таблицу.

Таблица 1.

Система мотивации в дошкольном образовательном учреждении

Потребности и мотивы	Приёмы мотивирования
Административные методы	
Страх перед увольнением Страх перед наказанием Желание иметь стабильную работу	Издание приказов и распоряжений Объявление выговоров и благодарностей Разработка и утверждение должностных инструкций других регламентных документов

Продолжение таблицы 1.

Желание формального признания заслуг	Аттестация педагогов
Экономические методы	
Обеспечение своего существования Желание быть социально	Предоставление социального пакета (больничные, отпускные и т.д.)

защищенным в случае болезни или потери трудоспособности Желание быть защищенным в случае экономических спадов Мотив справедливости Желание формального признания заслуг	Предоставление возможности оздоровления за счёт средств фонда социального страхования Предоставление возможности питания в ДОУ за небольшую плату Предоставление возможности оказания платных образовательных услуг на территории ДОУ
Социально-психологические методы	
Мотивы безопасности и комфорта	Наличие профсоюзной организации, коллективного договора, должностных инструкций Своевременное предоставление информации о мероприятиях в ДОУ Предоставление методического дня специалистам ДОУ Корректное поведение руководителей ДОУ, демонстрация с их стороны поддержки
Мотивы принадлежности, общения	Повышение статуса образовательного учреждения Поддержка существующих традиций Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.) Поздравление со знаменательными событиями в жизни педагога Привлечение к общественной работе Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем учреждения
Мотивы признания, самоуважения	Обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации Аттестация на более высокую квалификационную категорию Привлечение к управленческой деятельности в состав различных советов, комиссий и т.д. Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях Организация конкурсов педагогического мастерства Рекомендация на присвоение званий, наград муниципального, регионального, федерального уровней Благодарственные письма, грамоты

Окончание таблицы 1.

Мотивы самореализации	Делегирование полномочий Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию
-----------------------	--

	Привлечение к участию в инновационной деятельности Поощрение инициатив, самостоятельности Включение в коллективную деятельность (творческие группы, команды разработчиков проектов)
--	---

С позиции внутреннего консультанта нам необходимо разработать консультационную программу по повышению трудовой мотивации персонала, включив указанные в таблице приёмы мотивирования, используя при этом пятифазную модель процесса консультирования, а именно: подготовку, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение [55].

Рассмотрим каждую модель в отдельности:

Подготовка. В этой фазе консультант начинает работать с клиентом. Она включает: первые контакты; обсуждение того, что клиент желал бы изменить в организации и как консультант может помочь ему; прояснение ролей консультанта и клиента; подготовку плана задания на основании предварительного анализа проблемы; переговоры и соглашение на консультативную помощь. Это фаза подготовки и планирования. Однако, в ней закладываются основы всего, что будет потом, так как на следующие фазы будет сильно влиять качество проведенной теоретической работы, а также характер взаимоотношений, которые стороны смогли установить друг с другом в самом начале.

Диагноз. Вторая фаза представляет собой глубокий диагноз решаемой проблемы, основанный на тщательном изучении и анализе фактов. Во время этой фазы стороны вместе устанавливают, какие изменения нужны. Является ли основная проблема технологической, информационной, психологической или организационной? Если она практически всеобъемлюща, то какой аспект является решающим? Результаты обобщаются и можно решить, как сориентировать работу на предложенные мероприятия, чтобы разрешить реальную проблему и получить ожидаемую пользу. Выбор данных, которые следует искать, аспекты проблемы, которые следует изучать, предопределяет правильность и качество предлагаемых решений. Собирая

данные, консультант уже влияет на систему клиента, и люди могут начать меняться уже в результате присутствия консультанта в организации.

Планирование действий. Цель этой фазы - найти решения проблемы. Она включает работу по альтернативным решениям и их оценку, разработку плана осуществления изменений и представление предложений для принятия решения. Выбор методов очень широк, особенно, если клиент принимает участие в этой фазе. Для планирования действий нужны воображение и творческие способности, а также строгий и системный подход к выявлению и изучению возможных альтернатив. При этом нужно исключать предложения, которые могут привести к тривиальным и бесполезным изменениям, и решить, какие решения следует принять. Важный аспект планирования действий - разработка стратегии и тактики осуществляемых изменений, необходимость учесть ожидаемые проблемы со стороны персонала и преодолеть сопротивление изменениям.

Внедрение. Четвертая фаза — кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, основная цель консультационного задания — внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям. Консультант также стремится не столько к тому, чтобы о его предложении хорошо отзывались другие, сколько к тому, чтобы оно было претворено в жизнь с хорошими практическими результатами.

Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Предложенные изменения становятся частью новой социальной реальности организации. При этом могут возникать новые проблемы, выявиться ложные решения или ошибки в планировании.

Сопротивление нововведениям может способствовать серьезным отклонениям от первоначальных целей и результатов диагностики. Поскольку невозможно предвидеть все связи, события и отношения, очень важно следить за реализацией внедрения и своевременно вносить поправки, т.е. помощь профессиональных консультантов может понадобиться и после внедрения.

Завершение. Пятая и заключительная фаза процесса консультирования включает в себя несколько операций. Работа консультанта во время выполнения задания, использованные методы, осуществленные изменения и полученные результаты должны быть оценены как клиентом, так и консультантом.

На данной стадии представляются и принимаются заключительные отчеты. Происходит денежный расчет в соответствии со взаимными обязательствами. После завершения всех операций консультант покидает клиента, а задание по консультированию считается завершенным только по взаимному согласию сторон.

Недостаточно выполнить свое задание профессионально. Завершение работы и уход также должны быть профессиональными: время и форма выхода из дела должны быть выбраны грамотно [55].

Для того, чтобы иметь более полное представление о развитии консультационной деятельности по повышению трудовой мотивации, мы решили проанализировать рынок консультационных услуг на территории города Среднеуральска по проблемам мотивации персонала.

С целью получения необходимой информации об основных направлениях деятельности организаций города, предлагающие услуги в сфере консультирования по проблемам мотивации персонала, были использованы следующие интернет-ресурсы: www.sredneuralsk.midural.ru (Официальный сайт городского округа Среднеуральск), www.sredneuralsk.miltor.ru (Каталог товаров и услуг городского округа Среднеуральск), www.ros-bis.ru (Справочник предприятий России).

Последующий анализ рынка консультационных услуг Среднеуральска посредством отмеченных ранее Интернет-ресурсов показал, что на территории указанного города нет фирм, в портфеле услуг которых предлагается деятельность по повышению трудовой мотивации персонала. Кроме того, многие фирмы причисляют себя к категории "консалтинговые", не обозначая при этом критериев отнесения к данной группе организаций.

Таким образом, проанализировав рынок консультационных услуг на территории городского округа Среднеуральск, выявили, что услуги по мотивации персонала не предлагаются вообще, а тема остаётся актуальной, как никогда. В частности, во многих дошкольных образовательных организациях города наблюдается высокая текучесть кадров.

Выводы по главе 1

Проведя теоретический анализ научно-исследовательской литературы по проблеме исследования, мы установили, что рассматривая проблемы эффективности труда, своевременного и качественного выполнения обязанностей и творческого решения задач для достижения целей организации, мотивация деятельности персонала выступает одной из важнейших функций менеджмента в рамках трудового процесса.

Несмотря на то, что понятие мотивации в науке употребляется в двух основных смыслах, как система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека; и как характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определённом уровне, существует многообразие определения понятия "мотивация труда".

Будучи сложным и многогранным понятием, мотивация как целенаправленный и закономерный процесс включает в себя такие основные понятия, как потребность, мотив, цель и др.

При этом в процессе трудовой мотивации выделяют четыре важнейших этапа, учёт которых необходим в ходе целенаправленного воздействия на персонал организации: 1) возникновение потребности; 2) разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей; 3) определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий; 4) удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Между тем, правильный выбор мотивов как причин, движущих сил, побуждений к определённым действиям, - основная цель в процессе консультирования при составлении программных документов, реализация которых направлена на трудовую мотивацию персонала. Ведь в первую очередь мотивация преследует цель создания необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждым работником на конкретном рабочем месте.

В ходе опытно-поисковой работы по анализу рынка консультационных услуг по проблемам повышения трудовой мотивации персонала нами была проведена соответствующая работа на территории ГО Среднеуральск Свердловской области. В процессе исследования мы использовали соответствующие источники.

Нами было установлено, в частности, что в области управленческого консультирования не решаются проблемы формирования эффективной системы мотивации труда.

Проблема высокой текучести кадров свидетельствует о том, что многие дошкольные образовательные организации нуждаются в услугах консультанта по составлению программы по повышению трудовой мотивации персонала.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ МАДОУ – ДЕТСКОГО САДА №20 ГО СРЕДНЕУРАЛЬСК

2.1. Характеристика муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения – детского сада № 20 общеразвивающего

вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию воспитанников «Золотой петушок»

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение – детский сад № 20 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию воспитанников «Золотой петушок» (далее – учреждение) открылось после реконструкции 09.01.2013 года.

Организационно-правовая форма – муниципальное автономное учреждение. Тип учреждения – дошкольное образовательное учреждение.

Устав утвержден постановлением администрации городского округа Среднеуральск от 15.12.2015 года № 1082.

Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 17634 от 07.02.2014г., серия 66 ЛО1 № бланка 0001199 выдана Министерством общего и профессионального образования Свердловской области.

Лицензия на осуществление медицинской деятельности при оказании первичной доврачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: лечебной физкультуре, медицинскому массажу и физиотерапии № ЛО-66-01-003266 от 09.04.2015г., серия Н 0003328, выдана Министерством здравоохранения Свердловской области.

Учреждение создает условия для реализации гарантированного права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Основным предметом деятельности учреждения является реализация образовательной программы дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, присмотр и уход за детьми.

Образовательные программы дошкольного образования направлены на разностороннее развитие детей дошкольного возраста с учётом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижение детьми дошкольного возраста уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения ими образовательных программ начального общего

образования, на основе индивидуального подхода к детям дошкольного возраста и специфичных для детей дошкольного возраста видов деятельности.

Цель деятельности - формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста.

МАДОУ посещают дети в возрасте от 2 до 7 лет.

Численность воспитанников по муниципальному заданию на 2016 год – 230 детей. Фактическая численность детей на конец 2015-2016 учебного года составила – 236 детей. Средний показатель за год составил – 230 воспитанников. Все дети посещают группы общеразвивающей направленности.

Режим работы учреждения 10,5 часов (с 07.15 до 17.45), пятидневная рабочая неделя.

Режим дня соответствует возрастным особенностям детей, сформирован с учетом целесообразного соотношения непрерывной непосредственно образовательной деятельности, двигательной активности, самостоятельной детской деятельности, питания, дневного сна и прогулки.

На рисунке 3 (Приложение 2) представлена организационная структура управления МАДОУ – детский сад №20.

Управление учреждением осуществляется в соответствии с Уставом Учреждения.

Учредитель – администрация городского округа Среднеуральск.

Учреждение находится в ведомственном подчинении МКУ «Управление образования городского округа Среднеуральск».

Руководитель – Лаптева Лариса Геннадьевна.

Заместители руководителя по направлениям: заместитель по воспитательной и методической работе – 1; заместитель заведующего - 1;

заместитель по административно-хозяйственной части – 1, главный бухгалтер -1.

Управление учреждением строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления. Формами самоуправления являются:

- Наблюдательный совет,
- Общее собрание работников,
- Педагогический совет,
- Совет родителей.

Отношения учреждения с родителями (законными представителями) воспитанников регулируются договором в порядке, установленном Законом РФ «Об образовании» и Уставом учреждения.

Локальные акты, являющиеся неотъемлемой частью Устава учреждения, определяют уровень взаимоотношений всех участников образовательного процесса: дети – родители – педагоги. Локальные акты принимаются решением органов управления учреждением.

Условия для функционирования учреждения

.Количество педагогов (общее) – 24. Средний возраст педагогов – 40 лет.

Количество аттестованных педагогов 15(62,5%), в том числе:

- на высшую квалификационную категорию – 2(8,3)%;
- на первую квалификационную категорию – 9(37,5)%;
- на соответствие занимаемой должности – 4 (16,6) %;
- молодые специалисты - 1(4,2)%;
- не аттестованные педагоги, проработавшие в организации менее 2-х лет – 9(37,5)% .

Количество педагогов (общее (%)), имеющих:

- высшее профессиональное образование – 11(45,8)%;
- среднее профессиональное образование – 13(54,2)%.

В учреждении составлен перспективный график аттестации всех

педагогов. Отраслевые награды работников образовательного учреждения имеют: 10 (41,6)% от общего количества педагогов, из них:

- Знак "Почетный работник общего образования РФ" - 1;
- Грамота Министерства образования РФ – 3;
- Грамота Министерства общего и профессионального образования Свердловской области – 6.

Наши коллеги имеют следующие награды и достижения:

- Почетная грамота Законодательного собрания Свердловской области – 1;
- удостоены городской Доски Почета - 2.

Переход на новый федеральный образовательный стандарт дошкольного образования – одно из важнейших направлений деятельности нашего учреждения, требующий изменений как в нормативно-правовой базе, так и в деятельности педагогических работников при осуществлении воспитательно-образовательного процесса. Для того, чтобы работа по внедрению ФГОС ДО в нашем учреждении прошла успешно, была разработана программа сопровождения введения ФГОС ДО. В рамках этой программы все педагоги (100%) за предыдущих 2 года обучены на курсах повышения квалификации в ГАОУ ДПО Свердловской области "Институт развития образования" по теме: "Проектирование и организация образовательного процесса в соответствии с ФГОС ДО" (72 часа).

В 2015 году 3 педагога завершили курс профессиональной переподготовки в ГАОУ ДПО СО "ИРО" по программе "Педагогика и методика дошкольного образования".

В прошедшем учебном 2015-2016 году педагоги повышали свою профессиональную компетентность посредством посещения семинаров, краткосрочных курсов, мастер-классов.

2. Программно-методические условия.

В учреждении разработана Образовательная программа дошкольного образования (далее Программа) в соответствии с требованиями ФГОС и требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании

в Российской Федерации". Программа включает в себя комплекс основных характеристик дошкольного образования – объем, содержание, планируемые результаты в виде целевых ориентиров дошкольного образования. Содержание Программы обеспечивает развитие личности, мотивации и способностей детей в различных видах деятельности и охватывает следующие направления развития и образования детей: социально-коммуникативное, познавательное, художественно-эстетическое и физическое развитие. Программа состоит из 2-х частей: обязательной и части, формируемой участниками образовательного процесса. Обязательная часть разработана педагогическим коллективом учреждения на основе Примерной образовательной программы "Детство".

3. Материально-технические условия.

Характеристика здания - общая площадь 2709,2 кв.м.

Площадь земельного участка составляет 7560 кв. м.

Учреждение оснащено системами безопасности: видеонаблюдение за территорией (16 наружных камер), установлен контрольно-пропускной пункт, кнопка "тревожной сигнализации", домофоны на входных дверях, уличное освещение. Учреждение оборудовано современной противопожарной сигнализацией с системой громкой связи.

Для каждой возрастной группы имеется индивидуальная игровая площадка, оформленная в соответствии с программными и возрастными требованиями. Имеется зона для проведения массовых мероприятий воспитанников, спортивная площадка покрытая специальным всесезонным резиновым травмобезопасным покрытием EcoStep.

В здании предусмотрены проектом и оборудованы: одиннадцать групповых, состоящих из приемной, игровой, спальни. Все групповые помещения имеют достаточное оснащение для организации режимных моментов, непосредственно образовательной деятельности, игровой деятельности.

В учреждении современно оборудованы: спортивный и музыкальный

залы, логопедический кабинет, сенсорная комната, творческая мастерская, спелео-комната, физиотерапевтический кабинет, фито-бар.

В учреждении оборудованы в соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями прачечная и медицинский блок, который включает кабинет врача и санитарно-техническое помещение.

Обеспеченность учебно-наглядными пособиями – 100%, обеспеченность учебной, методической литературой, периодической печатью, детской художественной литературой – 100%.

В педагогическом коллективе внедрена система электронного документооборота: планирование педагогической деятельности, мониторинг достижений воспитанников, а также в системе разрабатывается методическое обеспечение образовательного процесса посредством интерактивных технологий. Все педагоги (100%) владеют компьютером, активно используют ИТ в образовательном процессе, ведут свои блоги на сайте образовательной организации.

Учреждение характеризуется как открытая информационная система. Своевременно и содержательно обновляется сайт Учреждения (www.z-petushok.ru), разработано Положение об официальном сайте образовательного Учреждения. Информация, размещаемая на сайте Учреждения, полностью соответствует требованиям Федерального закона № 273-ФЗ от 29.12.2012 "Об образовании в Российской Федерации". Структура сайта полностью соответствует "Требованиям к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления на нем информации", утвержденным приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ от 29.05.2014г.

Учреждение зарегистрировано и регулярно обновляет информацию на официальных сайтах: "www.bus.gov.ru", "www.kais.irro.ru", "www.zakupki.gov.ru".

В МАДОУ в соответствии с Уставом и Положением об оказании

дополнительных платных услуг оказываются разнообразные образовательные и медицинские услуги. В отчетном году платными образовательными услугами воспользовались:

Таблица 2.

Услуга	Среднегодовой показатель кол-ва посещающих (чел.)	%
хореография	127	55
английский язык	40	17
художественное творчество	71	31
ЛЕГО-конструирование	35	20
предупреждение недостатков речи у детей	4	15
ЛПК «Галокамера»	78	61
лечебная физкультура	63	30
массаж	25	16
развлекательная программа «День рождения»	14	8

Оказание организацией платных образовательных услуг не противоречит действующему законодательству и даёт возможность учреждению использовать в образовательном процессе дополнительные средства дохода, помимо инвестируемых учредител.

2.2. Анализ трудовой мотивации персонала в МАДОУ – детском саду № 20 ГО Среднеуральск

Одно из важнейших направлений деятельности в условиях модернизации системы образования – развитие кадрового потенциала. Приоритетность данного направления прописана в Стратегии развития российского образования до 2020 года, Национальной образовательной инициативе "Наша новая школа", ФГОС ДО [52].

На данный момент существует проблема становления педагога, обладающего компетентностью, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций, умению вести экспериментальную работу. Перед руководителем детского сада стоит задача понимания мотивов и потребностей сотрудников и правильного использования стимулов к труду. Мотивация к труду – тактический инструмент при переходе на новые образовательные стандарты.

Вся система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и рядовых сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной мотивации персонала.

От степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, производительность труда. Именно система управления отвечает за то, чтобы трудовая деятельность персонала была максимально эффективна для данной организации в конкретных условиях. При этом основным инструментом служит мотивация сотрудников. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Таким образом, мотивация персонала ДОУ – важнейший фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала каждого работника, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на его трудовую деятельность.

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

В связи с этим, мы изучили особенности мотивации труда в МАДОУ – детский сад № 20 городского округа Среднеуральск.

В ДОУ стоит проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров, что даёт толчок для руководителя по созданию системы стимулов, стратегий успеха коллектива, развития корпоративной культуры и благоприятного психологического климата. В начале учебного года, проанализировав систему развития персонала в ДОУ, мы выявили проблему не совершенствования системы управления персоналом. Исходя из этого, были разработаны пути управления мотивацией сотрудников:

1. Создание совета, обеспечивающего реализацию задач совершенствования деятельности ДОУ в единстве управленческого, хозяйственного, методического аспектов.

2. Использование трудовой мотивации как инструмента повышения деятельности детского сада;

3. Применение различных форм нематериального симулирования деятельности персонала.

На первом этапе необходимо было определить систему моральных стимулов для сохранения лучших сотрудников и пополнения ДОУ новыми педагогами с целью побудить их к продуктивной деятельности.

На данном этапе для себя мы решили – готов ли руководитель доверять сотрудникам, требовать новых результатов, изменить подход к управлению инициативой. Ведь чем больше инициативы может взять на себя педагог, тем более эффективными станут его результаты.

Существует много факторов, носящих сугубо индивидуальный характер, которые побуждают коллектив к проявлению инициативы, эффективной работе. Например, одному сотруднику нужно активное общение с коллегами, а для другого оно совсем необязательно, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении, для четвёртого –

внимание администрации и т.д.

Свою работу мы начали с изучения потребностей и интересов сотрудников, поскольку каждый человек индивидуален, к каждому нужен подход. Для определения дальнейших действий вместе с педагогом-психологом мы провели направленное исследование в виде анкетирования ("Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы", "Оценка мотивации сотрудников" по Е.М. Лепешевой) с целью выявления психологических особенностей мотивации персонала.

Анализ результатов анкетирования показал, что сам процесс выполняемой работы вполне удовлетворяет более половины педагогического коллектива (77%) и 100% младшего обслуживающего персонала. Вполне удовлетворяет обе категории респондентов взаимоотношение с руководством, эффективность организации работы в целом, взаимоотношения с коллегами. Педагогов устраивают возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе (56%), они более мотивированы на успех, чем младший обслуживающий персонал. Педагоги стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, но не все способны правильно оценивать свои способности. Для них важны признание воспитанников, родителей, хорошие отношения в коллективе. Наиболее значимыми стали показатели, связанные с удовлетворением потребностей в личностном росте и самоактуализации (57% педагогов), затем показатели, связанные с удовлетворением социальных потребностей (39% педагогов). Для руководителя это хороший показатель, так как раскрывает заинтересованность педагогов в своей деятельности и даёт возможность использовать в управлении мотивацией не столько экономические способы, сколько интеллектуальные, творческие, статусные.

Для обслуживающего персонала наиболее значимы хорошие отношения в коллективе, стабильный заработок. Не у всех есть мотивация к оценке своей деятельности.

Таким образом, мы подошли к пониманию: имея представление о возможностях того или иного сотрудника, необходимо осознавать мотивы его профессиональной деятельности, прежде всего ведущий мотив, лучше всего проявляемый:

- в целях деятельности, который выбирает или предпочитает конкретный сотрудник;
- результат деятельности, приносящий ему удовлетворение;
- эмоциональных переживаний и реакциях, сопровождающих процесс достижения поставленной цели.

Мы выявили, что мотивация персонала зависит от социального статуса сотрудника. Это позволяет определить механизмы стимулирования труда сотрудников, что способствует не только качественному выполнению ими функциональных обязанностей, но и проявлению при этом творчества.

На следующем этапе было необходимо создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей, стремления выполнять поставленные перед ним задачи наилучшим образом. Особое внимание уделялось стилю общения руководителя с персоналом.

Исходя из анализа данных, полученных в результате исследования, мы сделали вывод, что к персоналу следует применять методы как материального, так и нематериального стимулирования. Нематериальное стимулирование основано на удовлетворении потребности в самоуважении, самореализации, внимании и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желании видеть вклад в общий результат. Поэтому, стремясь к развитию, мы пересмотрели разные способы мотивации. Творческими группами при реализации определённых проектов, когда делегируются некоторые обязанности руководителя. Например, реализуя оздоровительные проекты, педагог провёл общее собрание, мастер-класс с родителями детей старшего дошкольного возраста. При этом сотруднику передаются задачи из сферы деятельности руководителя, которая может мотивировать его и способствовать росту профессионального уровня, необходимая компетенция.

При делегировании мы стараемся придать сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у руководителя совета и поддержки. Сегодня педагогические работники сами изъявляют инициативу участия в творческих группах, существует личная заинтересованность – сбор портфолио.

При выборе приёмов управления персоналом главной задачей выступает обеспечение ответственности каждого работника за результаты своего труда. Работа на доверии приносит дополнительные идеи, инициативу. На основании Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации", Устава разработан Кодекс этики и служебного поведения работников МАДОУ – детского сада № 20, работающий на доверии и самоконтроле, с целью переориентации некоторых вопросов должностного контроля на самоконтроль.

Создана рейтинговая система оценки достижений педагогов внутри коллектива ДОУ, что также вносит соревновательный момент в педагогическую деятельность. Планируется организация общения с коллегами при помощи творческих встреч, конференций, семинаров, создания профессиональных групп и т.д. Оказываем помощь по созданию программы самообразования каждого педагога с учётом потребностей и интересов, удовлетворения потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации (личные достижения, самовыражение).

Сопровождаем инновационную деятельность педагогов. Для реализации данного способа мотивации подключаем к работе педагога-психолога, поскольку 11 педагогов (45%) старше 45 лет, для изменения их психологического состояния, влияния на степень уверенности в своих силах. А чтобы педагоги захотели поменять что-либо в своей работе, может помочь педагог-психолог.

Следующие приёмы становятся значимыми как для педагогов, так и для учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала. Ежедневно мы обходим рабочие места, интересуясь, есть ли у сотрудников вопросы, не

нужна ли помощь. При этом сотрудники чувствуют себя увереннее.

Работники всегда хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своём рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им, как они работают – их руководитель. Мы благодарим персонал за хорошее выполнение работы. Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности и чем чаще её обеспечивает руководитель, тем лучше сотрудники будут отвечать требованиям руководства и организации.

В детском саду стало традицией отмечать праздники; рамки этих праздников расширяются за пределы ДООУ.

В организации проводятся оценка и контроль деятельности, которые стимулируют персонал не просто к достижению результатов и выполнению обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но и инициируют стремление трудиться с высокой отдачей. Задачи и содержание контроля озвучиваются ежемесячно на педагогических совещаниях. Критериями оценки педагога могут быть подготовка воспитанников к участию в конкурсах, спортивных мероприятиях, качество образования, количество и уровень публикаций, участие в конференциях и конкурсах, презентация деятельности.

Педагог-психолог проводит тренинги, обучает навыкам самомотивации, что способствует развитию у персонала черт характера, ведущих к успеху; повышению личного и рабочего потенциала; преодолению внутреннего консерватизма и нерешительности, боязни перемен; сокращению количества стрессов в жизни человека.

За хорошо выполненную работу обязательно следует похвала, которая повышает статус работника. С учётом высокой потребности персонала в признании и уважении роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект. Сотрудники нуждаются в подтверждении позитивного отношения к их труду ежедневно. Главное место в моральном стимулировании отводится повседневному устному поощрению. Также проводим еженедельные планёрки, на которых выражаем публичное

признание за достижения сотрудников.

Знакомим с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности, получить обратную связь о своей деятельности. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает, что ценит их. Освещаем деятельность сотрудников и их профессиональные достижения в средствах массовой информации, на сайте ДОУ.

Организуется конкурсы профессионального мастерства, обмен опытом, демонстрацию профессиональных достижений, которые способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации.

По возможности делаются подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни.

Одним из условий для удовлетворения мотивации сотрудников является введение эффективного контракта в соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы, утверждённой распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р. В Программе под эффективным контрактом понимается "трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки".

Введение эффективного контракта можно назвать одним из этапов регулирования трудовых отношений, который встраивается в механизм управления мотивацией и стимулированием труда сотрудников.

Мы считаем, что эффективный контракт можно рассматривать как способ мотивации к деятельности, который удовлетворяет не только экономические, но и интеллектуально-творческие, ресурсные и статусные

потребности. Например, педагоги, участвуя в конкурсах, могут получить публичное признание.

В ДООУ разработано "Положение о порядке и условиях установления стимулирующих выплат работникам МАДОУ - детского сада № 20", которое определяет правила и условия установления выплат, а также основные критерии их назначения для каждой группы сотрудников (администрация, педагоги и обслуживающий персонал). В частности установленные для педагогов критерии, такие как "организация и проведение открытых городских и областных мероприятий", "участие воспитанников в городских конкурсах", "совершенствование предметно - развивающей среды, инновационная деятельность", "личные достижения", несомненно, стимулируют их к профессиональному росту, повышению квалификации, стремлению к внедрению инновационных технологий и т.п.

Безусловно, стимулирующий фонд оплаты труда, в целом, оказывает большое влияние на качество работы персонала ДООУ, стимулирует профессиональное развитие педагогов, повышает их творческую активность.

Однако, материальные стимулы не всегда определяют автоматически положительную мотивацию работников – если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать сотрудника на какие – либо поступки.

Для преодоления этого необходимо использовать мотивационный потенциал нематериальной мотивации, который позволяет дополнить используемые в учреждении материальные стимулы.

В конце учебного года нами проведено тестирование персонала:

- оценка удовлетворённости работой (по В.А. Ядову);
- анкетирование "Выявление факторов, стимулирующих и препятствующих развитию педагогов".

Например, на вопрос о доверии к работе администрации 97% респондентов ответили, что доверяют, 3% - затрудняются сказать. Анкета была анонимной, так решили сами сотрудники, поэтому, кто затрудняется,

мы не знаем и продолжаем работать со всем коллективом.

Таким образом, эффективная система мотивации должна включать и материальные и нематериальные стимулы, с учётом специфики деятельности и профессиональных достижений персонала, социально-экономических реалий.

Результаты комплексного применения стимуляции коллектива:

- увеличение процента педагогов с первой категорией;
- проявление инициативы педагогов для участия в педагогических объединениях;
- появление традиций в коллективе (участие в спортивных мероприятиях, активный отдых).

Увеличилось количество педагогов с высоким уровнем мотивации на успех. Педагоги активно участвуют в конкурсах как внутри ДООУ, так и на муниципальном и всероссийском уровнях.

Мы убедились, что понимание мотивов деятельности сотрудников помогает оказывать влияние на достижение поставленных целей, способствует обеспечению конкурентоспособности ДООУ.

2.3. Программа консультационной деятельности по повышению трудовой мотивации персонала

Предварительно изучив специфику деятельности организации и мотивации персонала, а также выделив основные проблемы в области управления персоналом, мы разработали консультационную программу по повышению трудовой мотивации персонала в Муниципальном автономном дошкольном образовательном учреждении – детском саду № 20 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию воспитанников «Золотой петушок» городского округа Среднеуральск.

Пояснительная записка.

Актуальность и обоснование проблемы. В современных социально-экономических условиях, сложившихся в Российской Федерации в области трудовых отношений, управленческие действия, направленные на работника, наиболее эффективны, если они поощряют успехи, стимулируют преодоление трудностей и способствуют развитию положительных черт. Для достижения как личного профессионального успеха работника, так и для целей организации, определяющее значение имеет мотивация труда. Поскольку деятельность становится по-настоящему эффективной, только если она приносит удовлетворение, формирует ответственность и определяет социальное признание.

Несомненно, что возникновение организации инициируется тремя основными причинами: 1. Запрос на некий продукт или функцию, технология производства которых требует работы организации. 2. Запрос лидеров организации на реализацию целей, которые могут быть осуществлены только в рамках организации. 3. Запрос рядовых членов организации на реализацию интересов и целей, которые не могут быть осуществлены без организации.

Какая бы причина не была первичной при создании организации, её реализация неизбежно ведёт к включению остальных двух причин для обеспечения выживания организации. Даже если в качестве первичной поставлена задача, требующая реализации целей руководителей организации, она, несомненно, должна предусматривать и удовлетворение интересов сотрудников – иначе они будут увольняться – и выход некоторого рыночного продукта, иначе среда уничтожит организацию.

Более того, важным показателем эффективности деятельности руководителя является мотивация к труду и удовлетворённость трудом его подчинённых. Причём удовлетворённость трудом пропорциональна отношению полученного результата к ожидаемому и выступает мощнейшим фактором мотивации персонала.

В зарубежных исследованиях выделены наиболее важные условия, определяющие удовлетворённость трудом:

- уровень интеллектуальных задач, с которыми работник может успешно справиться;
- личностный интерес к работе как таковой;
- работа, которая не ведёт к чрезмерному физическому утомлению;
- вознаграждение за труд, соответствующее персональным ожиданиям;
- условия труда, которые сравнимы с индивидуальными физическими потребностями и которые облегчают решение поставленных задач;
- высокая самооценка сотрудника;
- поддержка коллег по работе, которые могут помочь в освоении сотрудником ценностей данной работы [21].

Поэтому трудовая мотивация персонала в значительной степени основывается именно на удовлетворении трудом и связана с организационной культурой, общечеловеческими ценностями, опытом и мастерством как рядовых сотрудников, так и руководящих работников.

Иными словами, успешно мотивируя персонал организации на эффективную профессиональную деятельность, организация в итоге получает повышение производительности труда, творческой отдачи сотрудников, улучшение психологического климата и возможность полноценно развиваться и успешно конкурировать на рынке тех услуг, которые она предоставляет.

Для достижения указанных приоритетов в организации должна быть разработана, внедрена и постоянно функционировать, а также корректироваться по мере необходимости система мотивации, которая имеет внешнее выражение в форме организационного документа – консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала.

Цель программы – создание организационных условий трудовых отношений, необходимых и достаточных для актуализации у работников потребности эффективно выполнять свои профессиональные обязанности, при которых реализация этой потребности приводит к отождествлению

интересов организации и персонала, и способствует достижению целей организации.

Для реализации указанной цели необходимо решение комплекса первоочередных трудовых задач:

- снижение текучести кадров среди работников, находящихся на стадии прохождения испытательного срока;
- повышение трудовой активности персонала;
- повышение уровня лояльности административного персонала к организации и снижение уровня сопротивления к нововведениям;
- повышение уровня развития необходимых профессионально важных качеств, таких, как: коммуникабельность, организованность, дисциплинированность, целеустремлённость, стрессоустойчивость, толерантность;
- организация системы профессионального обучения и повышения квалификации;
- развитие профессиональных компетенций менеджеров в области управления персоналом.

Миссия консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала – создание наибольшего спектра необходимых условий, трудовых, профессиональных, социально-психологических и культурно-бытовых для оптимального повышения эффективности трудовой деятельности персонала организации и поддержания стабильности трудового процесса для достижения целей организации, её полноценного развития и конкурентоспособности.

Предполагаемый результат внедрения консультационной программы по повышению трудовой мотивации:

- прямые последствия: повышение трудовой мотивации персонала; повышение производительности труда и качества оказываемых услуг, а именно: реализация образовательной программы дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, присмотр и уход за детьми;

- дополнительные последствия: уменьшение текучести кадров, нормализация психологического климата в организации, повышение инициативности работников и имиджа организации.

Интересы участников консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала:

- МАДОУ детский сад № 20, образовательное учреждение ГО Среднеуральск. Интересы заключаются в прямых и косвенных последствиях внедрения системы мотивации для всех категорий персонала, подпадающих под действие программы повышения трудовой мотивации.

Категории персонала, попадающие под действие консультационной программы по повышению трудовой мотивации: обслуживающий персонал, воспитатели, специалисты, административный персонал. Всего – 55 человек.

Консультационная программа по повышению трудовой мотивации персонала МАДОУ – детского сада № 20 ГО Среднеуральск представлена в таблице 3.

Таблица 3.

Консультационная программа по повышению
трудовой мотивации персонала в организации

Наименование комплекса мотивации, его цель и включенные мероприятия	Целевая категория персонала организации	Сроки реализации комплекса мероприятий	Ответственные исполнители
1	2	3	4
I. Комплекс мотивации: трудоустройство новых сотрудников в полном соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации.			
<i>Цель комплекса:</i> снижение текучести кадров среди работников, находящихся на стадии прохождения испытательного срока. Включённые мероприятия: 1.Разработка трудового договора в соответствии с ТК	Обслуживающий персонал, воспитатели, специалисты.	Постоянно, с момента утверждения соответствующих нормативных документов.	Руководитель организации, заместитель заведующего, педагог-психолог.

<p>РФ. 2. Осуществление приёма на работу всех категорий персонала по трудовому договору. 3. Проведение мероприятий по профессиональному отбору соискателей вакансии «воспитатель» и «помощник воспитателя» с учётом соответствия их профессионально важных качеств требованиям заявленной позиции: - собеседование с психологом; - диагностика по методикам: «Экспресс-диагностика характерологических особенностей личности Т.В. Матолина»; «Экспресс-диагностика свойств нервной системы по психомоторным показателям Е.П. Ильина»; «Изучение профессионально важных качеств персонала системы «человек-человек»; Методика выявления «Коммуникативных и организаторских склонностей». 4. Предоставление полного социального пакета, установленного действующим трудовым законодательством РФ. 5. Разработка системы адаптации вновь принятых сотрудников и системы реадaptации при переводе на другие должности.</p>			
<p>II. <i>Комплекс мотивации</i>: создание гибкой системы нематериального вознаграждения (поощрения).</p>			
<p><i>Цель комплекса</i>: повышение уровня лояльности административного персонала к организации и снижение уровня сопротивляемости к нововведениям.</p>	<p>Обслуживающий персонал, воспитатели, специалисты, административный персонал.</p>	<p>Периодически, по мере востребованности и по мере реализации нововведений.</p>	<p>Руководитель организации, заместитель заведующего, педагог-психолог.</p>

<p><i>Включённые мероприятия:</i></p> <p>1. Внедрение мероприятий, направленных на разъяснение сути организационных нововведений и убеждения в их необходимости для дальнейшего полноценного существования организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оперативные совещания руководителя учреждения; - собрания творческих групп, педагогические советы; - обучающие нововведениям семинары. <p>2. Разработка и внедрение системы нематериального вознаграждения за значительные успехи в профессиональной деятельности и лояльность к нововведениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сувениры и ценные подарки как символ ценности сотрудника для компании; - проведение конкурсов: «Воспитатель года», «Лучший помощник воспитателя»; - внутриорганизационные праздники и мероприятия, посвящённые значимым событиям (юбилей организации, успешное внедрение новых услуг и пр.); - нерабочие мероприятия с участием семей сотрудников (экскурсионные поездки, государственные праздники и пр.); - «вознаграждение-признательность»: элементарные комплименты сотрудникам за успех в работе перед всем коллективом, авансирование доверием и похвалой, статьи о лучших сотрудниках в СМИ, создание Доски Почёта и размещение на ней фотографий наиболее успешных сотрудников; - вознаграждения, связанные с 			
---	--	--	--

<p>повышением статуса сотрудника: предложение участвовать в более сложном и материально выгодном проекте, предоставление обучения за счёт средств работодателя, приобщение к наставничеству и пр.</p>			
<p>III. Комплекс мотивации: повышение квалификации, уровня профессионального мастерства и развитие профессионально важных качеств персонала.</p>			
<p><i>Цель – 1:</i> развитие у персонала умений и навыков в работе с клиентами (родителями, законными представителями детей). <i>Включённые мероприятия:</i> 1. Воспользоваться услугами профессионального психолога для разработки и проведения тренингов. Вменить ему в обязанности: - проведение собеседования на этапе трудоустройства и психологическая диагностика претендентов на вакантные должности; - проведение исследования психологического климата в коллективе; исследования мотивации персонала; - психологическое консультирование по профессиональным вопросам и запросам персонала; - разработка мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала и улучшение психологического климата в организации; - организация и проведение обучающих семинаров и тренингов. 2. Организация системы ежемесячных обучающих семинаров в рамках цикла «Школа молодого педагога», в которых наиболее опытные педагоги делятся своим профессиональным опытом и</p>	<p>Обслуживающий персонал, воспитатели, специалисты, административный персонал.</p>	<p>Постоянно, с проведением дополнительных обучающих мероприятий в случае возникновения затруднительных ситуаций.</p>	<p>Руководитель организации, заместитель заведующего, психолог.</p>

<p>презентуют собственные технологии (подходы, методы).</p> <p>3. Проведение на территории организации или за её пределами с периодичностью один раз в квартал с привлечением ведущих бизнес-тренеров г. Екатеринбурга профессиональных тренингов.</p>			
<p>Цель – 2: повышение уровня развития необходимых профессионально-важных качеств, таких как: коммуникабельность, организованность, дисциплинированность, целеустремлённость, стрессоустойчивость, толерантность к частым социальным контактам.</p> <p><i>Включённые мероприятия:</i></p> <p>1. Создание системы тренинговых занятий по направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Тренинг коммуникативных способностей»; - «Тренинг стрессоустойчивости»; - «Тренинг толерантности к частым социальным контактам»; - «Тренинг предупреждения профессиональных деформаций»; - «Тренинг оптимизации функциональных состояний». <p>2. Проведение индивидуальных плановых консультаций психолога на предмет развития профессионально важных качеств и преодоления профессиональных деформаций.</p>	<p>Обслуживающий персонал, воспитатели, специалисты, бухгалтер, административный персонал.</p>	<p>Постоянно, по графику плановых видов работ (циклограмме).</p>	<p>Психолог.</p>
<p>Цель – 3: организация системы профессионального обучения и повышения квалификации в организации.</p>	<p>Обслуживающий персонал, воспитатели, специалисты,</p>	<p>Постоянно, по графику плановых видов работ</p>	<p>Руководитель организации, заместители заведующего,</p>

<p><i>Включённые мероприятия:</i></p> <p>1. Проведение детального анализа потребности в системе профессионального обучения и повышения квалификации.</p> <p>2. Разработка программы обучения и развития персонала организации.</p> <p>3. Создание на постоянной основе аттестационной комиссии (руководитель учреждения, заместители руководителя, психолог), наделённой полномочиями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять потребность в повышении квалификации персонала; - на основе периодической аттестации персонала принимать решения о кадровом движении персонала. <p>4. Разработка учебных программ краткосрочных курсов с последующим их внедрением собственными силами и силами приглашённых квалифицированных специалистов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Тайм-менеджмент»; - «Управление конфликтами, изменениями и стрессами». <p>5. Организация профессионального взаимодействия по вопросам обучения персонала с ГАОУ ДПО СО «ИРО» в г. Екатеринбурге.</p> <p>6. Организация и проведение видео-конференций по обмену опытом с коллегами из других регионов России.</p> <p>7. Создание собственной мини-библиотеки методических и обучающих материалов с открытым доступом для персонала.</p>	<p>бухгалтер, административный персонал.</p>	<p>(циклограмме).</p>	<p>психолог.</p>
---	--	-----------------------	------------------

<p><i>Цель – 4:</i> развитие профессиональных компетенций административного персонала организации в области управления персоналом.</p> <p><i>Включённые мероприятия:</i></p> <p>1. Проведение плановой аттестации административного персонала с целью определения потребности в повышении квалификации и профессиональной переподготовки.</p> <p>2. На основании результатов аттестации произвести разработку программы повышения квалификации для административного персонала, имеющего высшее управленческое образование. В программе должны быть освещены только такие разделы, которые представляют собой новое знание для данной категории персонала. Предусмотреть в программе сотрудничество с учебными центрами Свердловской области, предлагающими программы повышения квалификации для лиц с высшим управленческим образованием.</p> <p>3. На основании результатов аттестации произвести разработку программы профессиональной переподготовки для членов административного персонала, не имеющих высшего управленческого образования. В программе предусмотреть деловое сотрудничество с высшими учебными заведениями Свердловской области, предлагающими профессиональную</p>	<p>Административный персонал, психолог.</p>	<p>Постоянно, по графику плановых видов работ (циклограмме).</p>	<p>Руководитель организации, психолог.</p>
---	---	--	--

<p>переподготовку по управленческим специальностям: «Управление персоналом»; «Развитие персонала».</p> <p>4. Организация систематического обучающего краткосрочного курса с привлечением внешних бизнес-тренеров и специалистов-практиков в сфере образования по тематическим циклам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Работа с творческой группой»; - «Менеджер как внутренний тренер»; - «Организация индивидуальной работы с сотрудниками учреждения». 			
---	--	--	--

Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Руководители должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, руководитель должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Итак, разработанная нами консультационная программа по повышению трудовой мотивации персонала в МАДОУ – детском саду № 20 ГО Среднеуральск призвана путём комплексного (системного) решения важнейших трудовых проблем организации способствовать эффективной трудовой мотивации персонала на данном этапе существования и развития

учреждения и, как следствие, достижению её целей.

Выводы по главе 2

В процессе исследования МАДОУ – детского сада № 20 ГО Среднеуральск, описания технологии консультационной деятельности по проблемам мотивации персонала и разработки консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала в организации мы пришли к выводу о том, что проблема, первоначально заявленная организацией, действительно актуальна.

Несмотря на то, что дошкольное образовательное учреждение существует уже достаточно давно, оно не имеет разработанную систему трудовой мотивации персонала.

В ходе работы мы выявили комплекс наиболее значимых проблем, имеющих отношение к процессу трудовой мотивации, и установили, в частности, что первопричиной проблем организации является недостаточно качественный отбор кандидатов на вакансии воспитателей. Кроме того, в процессе создания программы трудовой мотивации мы разрабатывали комплексы мероприятий, основанные на актуальных трудовых проблемах организации как целях, т.е. работали "от обратного" - проблемы трансформировали в цели соответствующих комплексов мероприятий. На наш взгляд, такой подход применительно к специфике деятельности консультируемой организации является наиболее оправданным, поскольку позволяет предложить наиболее полный перечень действенных мер как первоочередных, так и с перспективой на будущее развитие организации.

Разработанная нами программа достаточно обширна по спектру предлагаемых мероприятий и потребует от организации обдуманых целенаправленных действий по её реализации. Безусловно, реализация программы в качестве внедрения системы мотивации персонала потребует от организации не только дополнительных кадровых ресурсов, но и серьёзных

финансовых вложений. Однако эффективное внедрение любой системы организационных мероприятий, направленных на существенное изменение актуальных проблем организации, невозможно без серьёзных затрат.

Тем не менее, решение проблем трудовой мотивации персонала – задача стратегического значения, и от успешной её реализации во многом зависит достижение целей организации и её будущее существование.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выполненной нами научно-исследовательской работы по рассмотрению важнейших аспектов разработки консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала, первоначально отметим, что актуальность темы выпускной квалификационной работы подтверждается тем фактом, что в настоящее время работа в организациях, в которых внедрена и действует консультационная программа по повышению трудовой мотивации персонала, становится всё более содержательной, интересной и творческой. Наиболее активно развиваются те организации, которые занимаются развитием своих работников, повышением качества жизни на работе и стимулированием участия персонала в управлении.

Известно, что с развитием рыночных отношений в нашей стране усилилась конкуренция между образовательными организациями и повысился динамизм изменений, происходящих во внешней среде. В таких условиях приоритетом образовательной организации стало удовлетворение потребностей клиентов (родителей, законных представителей детей), что означает ориентацию управления на потребителя. Необходимый продукт создаётся в учреждении, а его качество и своевременность появления зависят от мотивированности сотрудников и отношения между ними в организации.

Неизбежно, что образовательная организация взаимодействует с людьми, предоставляя им работу, и выплачивает заработную плату за её выполнение. Людей в организации представляют как ресурс, пусть даже и самый ценный, но человек – это не только средство, это цель и смысл существования образовательной организации. Отсутствие же внимания к человеку, его актуальным потребностям приводит к разрушительным для организации последствиям.

В настоящее время интерес к человеку в образовательной организации вырос, но этот интерес, как правило, заключается в профессионализме человека как работника, в его обучении для выполнения работы и,

следовательно, в большей гибкости образовательной организации, для её адаптации к внешним меняющимся условиям. Личные потребности и желания сотрудников мало интересуют руководство организации и не всегда учитываются. Однако именно потребности являются единственной движущей силой в организации, которая не только приводит к действиям, но и запускает процессы работающих. Иными словами, для устойчивого и эффективного развития образовательной организации необходимо создавать условия и механизмы для того, чтобы выполнение работы приводило к удовлетворению и развитию потребностей работников. Это возможно осуществить внедрением консультационной программы по повышению трудовой мотивации.

В процессе работы над темой исследования мы определили и выполнили задачи, которые привели нас к достижению цели работы, т.е. к разработке консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала в дошкольной образовательной организации. Нами были, в частности, проанализированы теоретические подходы таких авторов, как Т.Ю. Базарова, Г.А. Дмитренко, А.Я. Кибанова, С.К. Мордовина, А.П. Прохорова и др. исследователей проблематики управления персоналом, а так же работы А.О. Блинова, А.М. Блюмина, Г.А. Васильевой, К.М. Лабутина, Г.И. Маринко, Т.Е. Миняковой, А.П. Посадского, Н.О. Токмаковой, Н.И. Шаталовой и др. исследователей проблематики управленческого консультирования.

Вместе с тем, мы определили характеристику мотивации трудовой деятельности. Так, мы конкретизировали понятие «мотивация персонала», под которым понимаем создание таких условий трудовых отношений, при которых у сотрудников актуализируется потребность эффективно выполнять свои профессиональные обязанности, поскольку реализация этой потребности приводит к отождествлению интересов образовательной организации и персонала и способствует достижению целей организации. При этом мы отдельно отмечали, что понятие "мотивация" многогранное,

сложное и включает в себя такие взаимосвязанные понятия, структурные элементы, как потребность, мотив, цель и многие другие.

В дальнейшем мы обратились к рассмотрению основных принципов и подходов к разработке программы мотивации персонала. В этом аспекте проблемы мы установили, что наибольший интерес к изучению проблем трудовой мотивации возник в 60-е гг. XX столетия и связан с возникновением многочисленных теорий мотивации, ни одна из которых, в силу сложности изучаемого явления, не может претендовать на абсолютную эффективность в части практического применения. Однако учитывая теории содержания и теории процесса мотивации, а также исследования российских учёных в этой сфере, можно объяснять определённые трудовые ситуации с достаточной долей достоверности, что зачастую представляется необходимым с учётом закономерности построения мотивирующей функции при разработке программы по повышению трудовой мотивации.

В ходе опытно-поисковой работы по анализу рынка консультационных услуг по проблемам повышения трудовой мотивации персонала нами была проведена соответствующая работа на территории ГО Среднеуральск Свердловской области. В процессе исследования мы использовали соответствующие источники.

Нами было установлено, в частности, что в области управленческого консультирования не решаются проблемы формирования эффективной системы мотивации труда.

Проблема высокой текучести кадров свидетельствует о том, что многие дошкольные образовательные организации нуждаются в услугах консультанта по составлению программы трудовой мотивации персонала.

В процессе взаимодействия с руководством МАДОУ – детского сада № 20 ГО Среднеуральск, мы разработали с учётом специфики деятельности и организационной структуры образовательной организации и в дальнейшем описали технологию консультирования по проблемам трудовой мотивации и

разработали консультационную программу по повышению трудовой мотивации персонала.

В ходе создания консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала мы разрабатывали комплексы мероприятий, основанные на актуальных трудовых проблемах образовательной организации как целях, т.е. проблемы трансформировали в цели соответствующих комплексов мероприятий. На наш взгляд, такой подход применительно к специфике деятельности консультанта является наиболее оправданным, поскольку позволяет предложить наиболее полный перечень действенных мер как первоочередных, так и с перспективой на будущее развитие образовательной организации.

В результате проведённой научно-исследовательской работы над проблемой исследования, которая состояла в выявлении условий, необходимых и достаточных для эффективной трудовой мотивации персонала в образовательной организации, мы можем с уверенностью констатировать важнейший вывод по нашему исследованию, который заключается в выдвинутой нами в начале работы гипотезе, а именно: разработка и внедрение консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала позволит повысить мотивацию персонала и эффективность организации в целом.

Несколько слов о перспективах исследования проблемы мотивации персонала. На наш взгляд, дальнейшая работа по изучению трудовой мотивации персонала в МАДОУ – детский сад № 20 ГО Среднеуральск может заключаться в анализе эффективности процедуры внедрения предложенной консультационной программы по повышению трудовой мотивации персонала.

Именно такой подход к системе мотивации, вероятно, будет способствовать наиболее эффективному побуждению персонала к достижению целей организации на основе оптимального повышения производственной и творческой отдачи сотрудников. Однако указанное нами

предположение требует не только дополнительных теоретических исследований, но и проведения полноценного научного эксперимента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда[Текст]/ В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 1999. – 344 с.
2. Алешникова В.И. Директор и консультант по управлению: основы успешного сотрудничества [Текст]/ В.И. Алешникова// Консультант директора. – 1998. - №12. – С. 46-48.
3. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]/ О.Н. Аллин. - М.: Вершина, 2005. - 204 с.
4. Амаглобелин Н.Д. Психология менеджмента [Текст]/ Н.Д. Амаглобелин, А.М. Столяренко. - М.: Юнити, 2009. - 325 с.
5. Андреев Ю. Гражданско-правовые договоры возмездного оказания услуг [Текст]/ Ю. Андреев// Хозяйство и право. - 2006. - № 1. - С. 128.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009. -554 с.
7. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования[Текст]/ Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль// Кадры предприятия. - 2002. - № 7. – С. 8-14.
8. Балыкин А. Консалтинг для российских предприятий[Текст]/ А. Балыкин // Управление компанией. - 2002. - № 9. - С. 50-56.
9. Блинов А.О. Управленческое консультирование[Текст]/А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М.: Дашков и К, 2013. – 212 с.
10. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования[Текст]: учебник/ А.М. Блюмин. - М. : Дашков и К°, 2012. – 186 с.
11. Брызгалин А.В. Свод хозяйственных договоров и документооборота предприятия с юридическим, арбитражным, налоговым комментарием [Текст]: в 2 т./ А.В. Брызгалин. - М.: ЮНИТИ, 1999
Т. 1: Свод хозяйственных договоров и документооборота предприятия с юридическим, арбитражным, налоговым комментарием. - 1999. – 483 с.

12. Васильев Г.А. Управленческое консультирование[Текст]: учебник/ Г.А. Васильев, Е.М.Деева; под ред. Е.М. Деевой. - М.: АСТ, 2004. - 254 с.
13. Виханский О.С. Менеджмент[Текст]: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая Школа, 2004. – 438 с.
14. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст]/ Г.А. Дмитренко, К.А. Шарпатов, Г.М. Максименко. - М.: МАУП, 2002. - 264 с.
15. Евстигнеева Т.В. Маркетинговое консультирование[Текст] : учебник/ Т.В.Евстигнеева, С.А.Рыбченко. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 170 с.
16. Еникеев М.И. Общая психология [Текст]/ М.И. Еникеев. - М.: ПРИОР, 2000. – 263 с.
17. Забродин В.Ю. Социологический консалтинг[Текст]/ В.Ю. Забродин. - СПб.: ГУЭФ, 1999. – 128 с.
18. Кафизов В.В. Управление персоналом [Текст]/ В.В. Кафизов. - СПб.: Питер, 2009. - 202 с.
19. Кибанов А.Я.Управление персоналом организации [Текст] : учебник/ А.Я. Кибанов ; под ред. А.Я. Кибанова. - М.:ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]/ А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 483 с.
21. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст]/ В.И. Ковалев. - М.: Наука, 1988. - 164 с.
22. Копылов В.А. Информационное право[Текст] : учебник/ В.А. Копылов. - М.: Юристъ , 2003. – 62 с.
23. Кныш М.И.Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России [Текст]/ М.И. Кныш. -СПб.: Дмитрий Буланин, 2003. - 86 с.
24. Лабутин К.М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг [Текст]/ К.М. Лабутин. - М.: Лаборатория Книги, 2010. - 96 с.
25. Леонтьева Д.А. Современная теория мотивации [Текст]/ Д.А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. - 134 с.

26. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ [Текст]/ Е.М. Лепешова// Справочник заместителя директора школы. - 2010. - № 5 – С. 79-84.
27. Лялин А.М. Теория менеджмента [Текст] : учебник/ А.М. Лялин. - СПб.: Питер, 2009. - 464 с.
28. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг[Текст] : учебник/ Г.И. Маринко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 413 с.
29. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]/ М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури; под ред. Л.И.Евенко. – М.: Дело, 1997. – 439 с.
30. Минякова Т.Е. Управленческое консультирование[Текст]: учебное пособие / Т. Е. Минякова. - Ульяновск УлГТУ, 2007. – 112 с.
31. Митрякова О.Л. Консалтинговые услуги как объект рыночного спроса в сфере прайтмедиа[Текст]/ О.Л. Митрякова, Е.Б. Баблюк// Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. - 2014. - № 1. – С.62-69
32. Мишурова И.В. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика [Текст]: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, Н.А. Лысенко. - Ростов н/Д : МарТ, 2004. - 176 с.
33. Мородумов Р.Н. Договор возмездного оказания информационных и консультационных услуг[Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук /Р.Н. Мородумова. – М.: [б. и.], 2004. – 100 с.
34. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика [Текст]/ С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2005. - 302 с.
35. Олейник О.М. Предпринимательское (хозяйственное) право[Текст]: учебник/ О.М. Олейник. - М., 2002. – 437 с.
36. Посадский А.П. Консультационные услуги в России [Текст] : практ. пособие для менеджеров и предпринимателей/ А.П. Посадский, С.В. Хайниш. - М. : Финстатинформ, 1995. – 176 с.
37. Прохоров А.П. Русская модель управления [Текст]/ А.П. Прохоров. - М.: Эксмо, 2006. - 231 с.

38. Радченко Я.В. Теория организации [Текст]: учебное пособие для вузов/ Я.В. Радченко. - М.: ГАУ, 2002. - 348 с.
39. Райсберг Б.А. Современный экономический словарь[Текст]: словарь/ Б.А. Райсберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.:ИНФРА-М, 2004. – 184 с.
40. Романович В.К. Сервисная деятельность[Текст] : учеб. пособ./ В.К. Романович. - СПб., 2006. – 156 с.
41. Саврука А. Готовых решений не бывает [Текст]/ А. Саврука, Р. Красюк// Рынок капитала. - 1998. - № 23. – С. 44-53.
42. Самошкина М.В. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий: обобщение передового опыта [Текст]/ М.В. Самошкина. - М.:Издательский дом "Вильяме, 2007.- 656 с.
43. Северин В.А. Услуги информационного характера, обеспечивающие коммерческую деятельность [Текст]/ В.А. Северин// Законодательство. - 2000. - № 1.- С. 35.
44. Семенченко Е.Н. Использование возможностей менеджмент-консалтингового воздействия для оптимизации экономического состояния предприятия [Текст]/ Е.Н. Семченко, С.Ю. Папанова, Н.А. Однорал// Фундаментальные научные исследования. – 2014. - № 3.- С. 344-348.
45. Соколова М.М. Управленческое консультирование [Текст]/ М.М. Соколова.- М.:ИНФРА-М, 2012. - 215 с.
46. Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов [Текст]/ Э.Э.Сыманюк, И.В.Девятковская// Народное образование. – 2009. - № 7. – С. 94-99.
47. Тихомирова Л.М. Юридическая энциклопедия[Текст]/ Л.М Тихомирова, М.Ю. Тихомирова. - М., 2001. – 427 с.
48. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования[Текст]/ Н.О. Токмакова. - М.: МЭСИ, 2006. — 240 с.
49. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учебно-практическое пособие/ В.В.Травин, В.А.Дятлов. - М.:Дело, 2003. - 272 с.

50. Уколов В.Ф. Теория управления [Текст] : учебник для вузов/ В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков. - М.: Экономика, 2004. - 255 с.
51. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации[Текст]: учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: Кнорус, 2011. - 536 с.
52. Фрейдина Ю.А. Система мотивации и стимулирования персонала в ДОО[Текст]/ Ю.А. Фрейдина // Управление ДОО.- 2016. - № 4.- С. 48-55.
53. Худолеев В.В. Консультационные услуги, оказываемые различными организациями предприятиям по вопросам их хозяйственной и финансовой деятельности[Текст]/ В.В. Худолеев// Консультант директора. - 2000. - № 6. - С. 15-19.
54. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
55. Шаталова Н.И.Консультирование в управлении человеческими ресурсами[Текст]: учеб. пособие / Н.И. Шаталова; под ред. д-ра социол. наук, проф. Н.И. Шаталовой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 221 с.
56. Юксваряв Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика [Текст]/ Р.К. Юксваряв, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн. – М., 2008. – 194 с.
57. Бизнес-портал. Режим доступа: [http:// www.AUP.Ru](http://www.AUP.Ru).
58. Каталог товаров и услуг городского округа Среднеуральск. Режим доступа: [http:// www.sredneuralsk.miltor.ru](http://www.sredneuralsk.miltor.ru).
59. Официальный сайт городского округа Среднеуральск. Режим доступа: <http://www.sredneuralsk.midural.ru>.
60. Официальный сайт «Корпоративный менеджмент». Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
61. Официальный сайт «Новости финансовых организаций». Режим доступа: <http://www.consulting.ru>.
62. Правовой сайт (законы, правовые акты). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
63. Справочник предприятий России. Режим доступа: <http://www.ros-bis.ru>.

Таблица 4.

Подходы к определению трудовой мотивации
в современных работах российских учёных

Определение мотивации трудовой деятельности	Авторы подходов
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий.	В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин.
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения.	О.В. Ромашов.
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых трудовых целей.	О.С. Виханский, А.И. Наумов.
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.	Б.М. Генкин.
Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.	В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов.
Мотивация труда – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей организации.	А.П. Егоршин.
Мотивация труда – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности.	Н.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская.
Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.	А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву.
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием, побуждающих отдельного человека или группу людей к деятельности для достижения конкретных целей и результатов.	Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов.

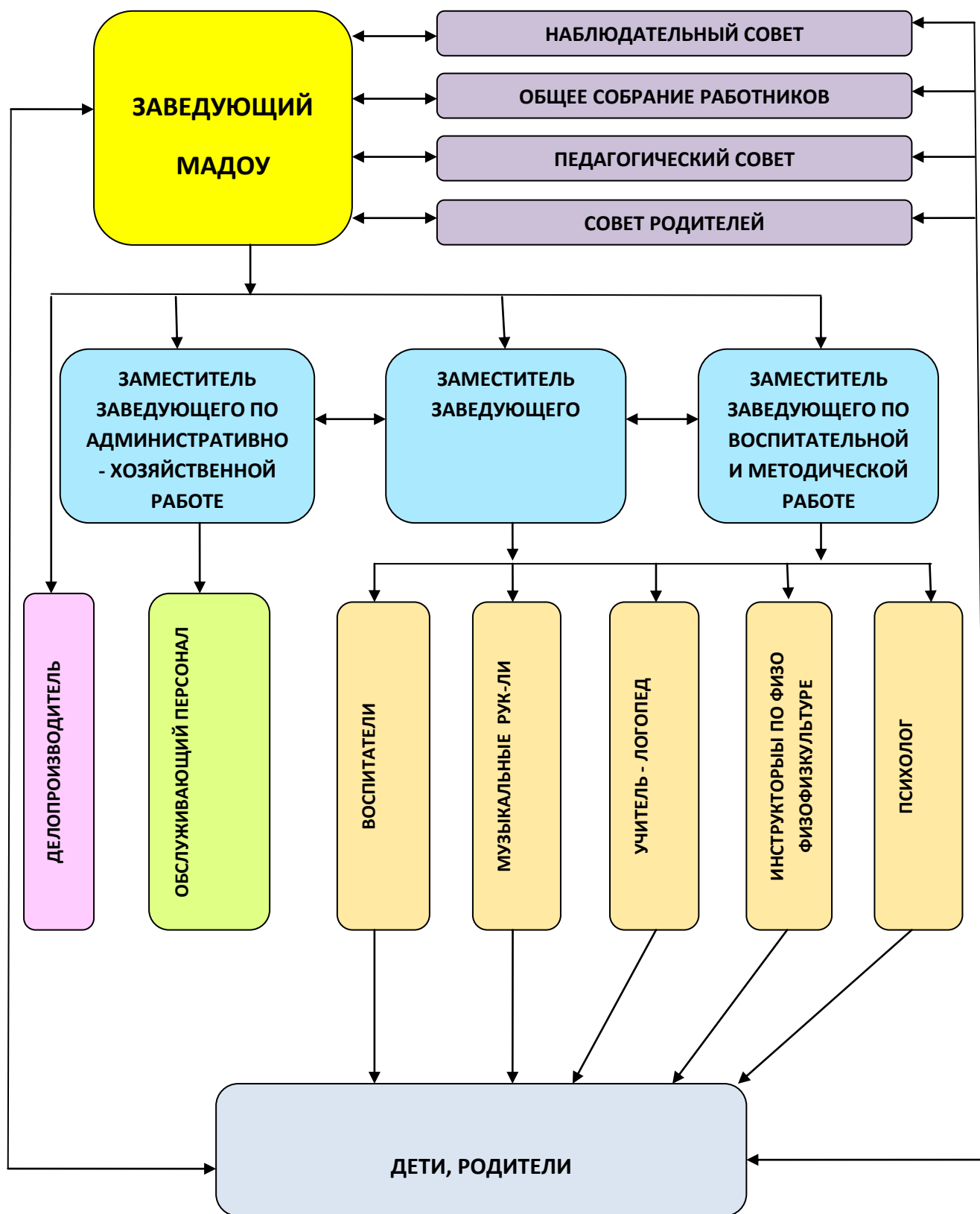


Рисунок 3. Организационная структура управления МАДОУ – детский сад №20

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы»

Уважаемые сотрудники. Приглашаем вас принять участие в анкетировании. Просим указать, в какой мере вас удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы, используя следующую шкалу:

- 5 - вполне удовлетворяет
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет
- 2 - скорее не удовлетворяет
- 1 - совершенно не удовлетворяет.

Вопросы теста для определения удовлетворенности работой:

Таблица 5.

<i>Условия работы</i>	<i>Баллы</i>			
1. Размер заработной платы	2	3	4	5
2. Сам процесс выполняемой работы	2	3	4	5
3. Перспективы профессионального и служебного роста	2	3	4	5
4. Взаимоотношения с руководством	2	3	4	5
5. Важность и ответственность выполняемой работы	2	3	4	5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	2	3	4	5
7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне	2	3	4	5
8. Насколько эффективно организована работа в целом	2	3	4	5
9. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами	2	3	4	5
10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	2	3	4	5

Обработка результатов:

После заполнения анкеты подсчитывается количество баллов.

- 10-20 баллов - низкая степень удовлетворенности работой;
- 21-30 баллов - средняя степень удовлетворенности работой;
- 31-40 баллов - высокая степень удовлетворенности работой;
- 41-50 баллов - очень высокая степень удовлетворенности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета «Оценка мотивации сотрудников ОУ»

Инструкция. Уважаемые сотрудники! Определите по десятибалльной шкале, насколько каждый из нижеперечисленных факторов важен для повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что "1" - низкая значимость фактора, "2" - более высокая и т. д., "10" - очень высокая).

Таблица 6.

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

Продолжение таблицы 6.

15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Хорошие условия работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Спасибо!

Главным результатом диагностики может стать ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию специалистов.

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.