***Совершенствование мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении.***

***Петренко Ольга Александровна***

***Заведующий муниципального бюджетного***

***дошкольного образовательного учреждения***

***«Детский сад № 72 комбинированного вида»***

***город Каменск- Уральский***

***Свердловской области.***

***dou\_72\_ku@mail.ru***

***Аннотация.***

В статье говорится о наиболее оптимальных методах мотивации персонала ДОУ, которые должны способствовать повышению эффективности труда работников . В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда. Любой руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен помнить о необходимости мотивации педагогического коллектива. Знание мотивов деятельности коллектива позволяет осуществлять процесс жизнедеятельности детского дошкольного учреждения более качественно и сбалансировано, с учетом интересов всех членов трудового процесса и непосредственно воспитанников детского дошкольного учреждения.

***Ключевые слова***: мотивация, персонал, эффективность труда, дошкольное образвательное учреждение.

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.

 Мотивация – мощный рычаг управления. Мотивация есть внутреннее состояние, которое побуждает, направляет и сохраняет у человека стремление достичь определенной цели.

Вообще, вся деятельность не только персонала ДОУ, но и каждого человека, обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся или чего-то достичь, или чего-то избежать. В узком содержании «мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Профессиональная мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) с помощью трудовой деятельности .

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.

Мотивация персонала, как одна из важнейших функций управления, в современных условиях, должна стать рычагом для наиболее эффективного достижения поставленных высоких целей. Именно поэтому, сегодня, руководителю ДОУ, необходимо определить наиболее оптимальные методы мотивации персонала для успешного решения намеченных задач.

 Руководитель, как работодатель, заинтересован сегодня в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы. Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического коллектива, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования.

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

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

 Использование приемов мотивирования в ДОУ должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.

 В связи с этим, мы изучили особенности мотивации труда в ДОУ, выявили ключевые факторы, оказывающие влияние на качество и результативность труда сотрудников и разработали специфическую систему мотивирования в образовательном учреждении.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №72 комбинированного вида» (далее Детский сад) г. Каменск-Уральский, Свердловской области является образовательным учреждением, реализующим основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей и оздоровительной направленности. В Детском саду функционируют 5 возрастных групп , расчитаных на 95 детей.

Коллектив Детского сада № 72  стабилен, педагоги обладают достаточно высоким уровнем профессионализма, образования. Вместе с тем, можно говорить о некотором профессиональном выгорании отдельных педагогов, недостаточной мотивации к внедрению инноваций, развивающих технологий.

 Сегодня говорить о готовности педагогов к реализации требований стандарта можно с позиции наблюдения и анализа их профессиональной деятельности. В ДОУ по итогам года воспитатели заполняют диагностические карты и карты самоанализа своей деятельности. Методический совет анализирует работу каждого воспитателя и выстраивает рейтинг педагогов ДОУ.

 Следует отметить, что одним из показателей наличия здоровой профессиональной среды в ДОУ, мотивации педагогической деятельности и профессионального развития в коллективе является постоянное участие педагогов в конкурсах, как внутри детского сада , так и на городском уровне, проведение  мастер-классов, открытых занятий для родителей, стажерских площадок для педагогов города.

 Можно отметить активное участие и подготовку воспитателями семинаров, педсоветов, методических объединений; публикация педагогами своих методических разработок в интернете и на сайте ДОУ, и многое другое.

 Вместе с тем, надо отметить, что не все воспитатели одинаково активно представляют  свой опыт работы даже на   уровне ДОУ. Как правило, это одни и те же педагоги. В данной ситуации необходимо определить такие методы мотивации, которые будут способствовать пробуждению творческой активности педагогов, вовлечению их в инновационный процесс .

Для диагностики мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения мы использовали несложную в исполнении и интерпретации результатов методику - анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенную Лепешовой Е.М. Главным результатом анкетирования стало ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на их демотивацию**.**

 По результатам анкетирования, 47% педагогов отметили, как наиболее важные для себя факторы повышения производительности труда: возможность самореализации, самостоятельности и инициативы в работе, наличие интересной творческой деятельности, возможность развития и самосовершенствования, признание и любовь воспитанников, хорошие отношения в коллективе ; 23% отметили признание со стороны руководства, разделение ценностей и принципов работы, принятой в ДОУ, признание со стороны родителей; 25 % опрошенных отметили стабильность заработка, разумность требований руководства; 5%- возможность получать более высокую зарплату, социальные гарантии.

Анализ опроса младших воспитателей показал , что для большей части (64%) сотрудников важными являются такие факторы как стабильность заработка, стабильный заработок и социальные гарантии, хорошие отношения в коллективе, авторитет руководителя.

Таким образом, мы выявили, что мотивация персонала ДОУ зависит от социального статуса сотрудника. Для педагогов наиболее значимыми являются мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности, общения. Таким образом, наиболее эффективными методами мотивации данной группы сотрудников будут социально- психологические.

 У младших воспитателей на первом месте мотивы безопасности, низкий уровень мотивации к успеху и самореализации. Следовательно, для данной группы наиболее актуальными должны быть экономические методы.

Исходя из анализа данных, полученных в результате исследования, к персоналу дошкольного образовательного учреждения следует применять методы как материального, так и нематериального стимулирования.

В сентябре 2011 года ДОУ перешло на новую систему оплаты труда сотрудников. Она позволяет с помощью доплат и надбавок увеличить средний уровень заработной платы, а также приводит к повышению профессиональной активности, удовлетворённости трудом и стимулированию профессионального развития.

В ДОУ разработано «Положение о порядке и условиях установления стимулирующих выплат работникам детского сада № 72, которое определяет правила и условия установления выплат, а также основные критерии их назначения для каждой группы сотрудников (администрация, педагоги и младший 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.

Эффективность работы младшего обслуживающего персонала стимулируют такие показатели как «отсутствие нарушений санитарно- гигиенического режима», «отсутствие предписаний контролирующих органов», «бережное отношение к имуществу ДОУ» и др.

Безусловно, стимулирующий фонд оплаты труда, в целом, оказывает большое влияние на качество работы персонала ДОУ, 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.

Моральное стимулирование основано на удовлетворении таких потребностей личности, как потребность в самоуважении, самореализации, внимании и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желание видеть вклад в общем результате. В результате нашего исследования выявлено, что данные потребности присущи педагогам ДОУ и частично младшим воспитателям.

Основные способы морального стимулирования, которые можно применить в ДОУ:

1. Признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса. Учитывая высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект.
2. Статьи в СМИ и размещение информации о достижениях педагогов на сайте ДОУ – освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе.
3. Организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики воспитания, демонстрация профессиональных достижений, способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации.
4. Доски почёта – по итогам деятельности, участия в значимых в жизни ДОУ мероприятиях. Этот вид стимулирования приемлем как для младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников. Доска почёта не должна иметь статичный характер, регулярно обновляться. Она должна предусматривать номинации, в которых могут участвовать разные категории сотрудников.

5. Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно стоит уделять большое значение подарком с символикой образовательного учреждения, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности. Для этого необходимо разработать эмблему образовательного учреждения. Профессиональная лояльность обеспечивает мотивацию к деятельности, создаёт условия для профессиональной гордости образовательным учреждением, в котором он работает.

6. Награждение благодарственными письмами Управления образования, Грамотой Главы города, грамотами Министерства Свердловской области и РФ.

 Таким образом, для мотивации персонала возможно использование разных способов и средств мотивации. Эффективная система мотивации должна включать и материальные, и нематериальные стимулы, с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личностных характеристик.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала, реализовать комплекс условий для проявления активности, инициативности, ответственности сотрудниками образовательного учреждения, создать атмосферу сотрудничества. Это будет способствовать переходу ДОУ на инновационный путь развития.

Необходимо разработать новую систему мотивации сотрудников, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышение уровня его инновационного потенциала.

 **Список литературы.**

1. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П.Гаудж; пер. М.А.Свиридюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272
2. Данилина Т.А,, Зуйкова М.Б. Совершенствование управления детским садом// журнал «Справочник руководителя дошкольного учреждения»-2009 №10.
3. Закон об образовании Российской Федерации от 29.12.2012 N 273-ФЗ
4. Коваленко, Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов / Н.В. Коваленко // Завуч. – 2008. - № 8. – С. 32-34
5. Комарова Е.С Развитие дошкольного образования// журнал «Справочник руководителя дошкольного учреждения»-2009 №5.
6. Лепешова, Е.М. Мотивирование педагогов ОУ / Е.М.Лепешова // Справочник заместителя директора школы. - 2010. - № 5 – С. 79-84
7. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю.А.Лукаш. – М.: Финпресс, 2007. – 208 с.
8. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности: Учебное пособие для вузов / Ю.Г.Одегов, Л.В.Карташева. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
9. Потёмкин, В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потёмкин. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
10. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В.Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
11. Сыманюк, Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов / Э.Э.Сыманюк, И.В. Девятовская // Народное образование. – 2009. - № 7. – С. 94-99
12. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам.- М.: Новая школа, 2007.-312с.
13. Фурсова, С.Ю. Развитие потребности в достижении успеха / С.Ю. Фурсова // Справочник руководителя дошкольного учреждения. – 2010 - № 3. – С. 71-75.
14. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала /С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.