

УДК 37

DOI 10.21661/r-474382

*Н.И. Кузнецова*

## МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация:* в статье раскрываются эффективные системы мотивации персонала дошкольной образовательной организации, направленные на развитие кадрового потенциала, подъем рабочей мотивации, создание положительного микроклимата, формирование корпоративной культуры.

*Ключевые слова:* эффективность, стимулирование, мотивация.

*N.I. Kuznetsova*

## MOTIVATION OF EMPLOYEES OF PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATION

*Abstract:* the article reveals effective systems of staff motivation in preschool educational organizations aimed at developing human resource potential, raising work motivation, creating a positive microclimate, developing a corporate culture.

*Keywords:* efficiency, stimulation, motivation.

На современном этапе развития системы образования одно из основных направлений, стоящих перед руководителем образовательной организации – развитие кадрового потенциала. Все больше укрепляется мнение о том, что эффективная работа учреждения должна быть основана на командной работе, способной обеспечить необходимую полную и своевременную удовлетворении потребностей дошкольного образовательного учреждения в качественном составе кадров, стимулировать творчество и создавать атмосферу сотрудничества и поддержки.

Задача создания и развития эффективной системы управления заключается в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника в

достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемым.

Как известно, главный залог успеха организации заключается в ее сотрудниках. И от того, насколько высок их уровень самоотдачи, результативность труда и его производительность, зависит возможность достижения этих целей. Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении высоких результатов, улучшении продуктивности своего труда, необходимо действие такой системы, которая создает условия для возникновения желания и возможности работать эффективно, с этой целью была разработана политика мотивации сотрудников. Основная цель, которой заключается в создании у всех категорий сотрудников организации постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и обеспечении дополнительных результатов. Исходя из этого, были выделены пути управления мотивацией персонала:

- использование различных по характеру и целевой направленности конкретных инструментов мотивации на трудовое поведение сотрудников для совершенствования деятельности детского сада;
- применение различных форм стимулирования деятельности сотрудников;
- создание дополнительных условий для обеспечения позитивного психологического климата в коллективе.

Во-первых, рассмотрим структуру системы мотивации сотрудников ДОО. Механизмы мотивации дифференцированы по профессиональным категориям сотрудников. А.Е. Боковня [2, с. 23] отмечает, что материальное стимулирование – это денежное вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Денежное вознаграждение работников учреждения состоит из базовой и стимулирующей частей фонда оплаты труда, а также выплат компенсационного характера. Каждый педагогический сотрудник детского сада имеет возможность повышать часть своего вознаграждения за счет повышения квалификации. Кроме

того, основанием для дополнительного вознаграждения может послужить общий уровень трудовой активности сотрудника.

Порядок и механизм оплаты труда сотрудников учреждения осуществляется в соответствии с законом, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Во-вторых, мотивационная система должна чутко реагировать на происходящие изменения. Известно, что при удовлетворении потребностей одного порядка возникают потребности другого порядка, одни изменения влекут за собой следующие.

Если в начале трудовой деятельности наиболее важной потребностью у большинства сотрудников было материальное обеспечение стабильный заработок, то потом на первое место выступили потребности в социальной защищенности. Предоставление социального пакета, который включает в себя разнообразные льготы и социальные гарантии, такие как организация периодических медицинских осмотров, организация питания, льготное предоставления места в детском саду, освобождение работников организации, имеющих детей от оплаты за содержание ребенка в детском саду и др.

Методы воздействия на мотивацию сотрудников должны быть актуальными и своевременными. Это требует особого внимания, так как именно от оперативности введения какого-либо мотивирующего элемента зависит его эффективность. Для этого необходимы более частые и тщательно подготовленные мероприятия, направленные на исследование актуальных потребностей (беседы, опросы, анкетирования, мониторинги). Длительное ожидание может привести к обратному эффекту. Поэтому очень важно вовремя реагировать на происходящие изменения.

В современной теории управления персоналом мотивация рассматривается как один из эффективных инструментов воздействия на отдельных сотрудников и на коллектив в целом. Общей целью моральной мотивации является создание у сотрудников уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в материальном плане (т. е.

посредством увеличения должностного оклада, премий, социальных льгот и т. п.). Отличительным признаком используемых здесь инструментов выступает направленностью на удовлетворение не материальных, а морально-нравственных потребностей человека, таких как потребность в признании, уважении, ощущении себя членом команды и т. п. [1, с. 257].

Большой ошибкой было бы недооценивать важность этого фактора, так как он определяющим образом влияет на эффективность применяемых мотивированных элементов, как материальных, так и моральных. Например: одному сотруднику нужно активное общение с коллегами, а другому работнику для повышения мотивации к труду ощутимым стимулом является устная похвала, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении, для четвертого может удовлетворить только благодарность с занесением в трудовую книжку и т. д. Все индивидуально, поэтому в настоящее время разрабатываются методы выяснения, еще при приеме на работу, какой порог ощутимости действенен для данного сотрудника.

Успех применения мотивационной системы во многом зависит от рационального сочетания материальных и моральных стимулов.

В-третьих, большое внимание уделяется моральному стимулированию сотрудников, поощрительные меры, не требующие материальных затрат, такие как признание заслуг работника. 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. Проводим еженедельные совещания, на которых выражаем публичные признания за достижения сотрудников. На электронные адреса сотрудников направляем поздравительные сообщения, личное поздравление от руководителя по телефону и др.

Одно из существенных для работников средств поощрения со стороны учреждения является освещение деятельности сотрудников и их профессиональных

достижений в средствах массовой информации, на сайте ДОО. При условии регулярного обновления вызывает искренний интерес у сотрудников и способы эффективно работать на рост авторитета лучших работников.

Награждения почетными грамотами, благодарностями. При этом ставится задача не только воздать должное лучшим работникам, но и показать более широким кругам сотрудников, какие результаты заслуживают восхищения и уважения в организации.

Стимулирование свободным временем путем представления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, дополнительных дней отдыха к отпуску, сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.

Повышение мотивации сотрудников способствуют различные конкурсы профессионального мастерства, обмен опытом, демонстрацию профессиональных достижений, которые способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации.

По возможности делаем подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно большое значение уделяем подаркам с символикой детского сада, это позволяет создать у персонала ощущения сопричастности к общему делу, развивать профессиональную лояльность.

Формирование и укрепление деловой организационной культуры ДОО, создание атмосферы доверия, утверждения в нем духа взаимопомощи и товарищества, принадлежности к дошкольной организации, надежности в работе: в которой люди чувствовали бы себя комфортно и уверенно, ощущения безопасности и защищенности [2, с. 51].

Мероприятия, направленные на сплочение коллектива и установление отношений между сотрудниками и администрацией: праздники; вечера досуга; посещение достопримечательностей, памятных мест города; юбилейные даты учреждения и работников и т. п.

Подобные мероприятия признаны сделать веру сотрудников в ценную систему организации еще крепче. Е.А. Резник [6, с. 187] выделяет, что мероприятия

должны быть обращены на снятия или уменьшение психологической усталости, напряженности, которые накопились за период работы. Расслабиться, потратить лишнюю энергию на позитивные эмоции, а не на негатив, выключиться из будничных профессиональных проблем, посмотреть на коллег не только с повседневной точки зрения, увидеть свою организацию и коллег с интересной и привлекательной стороны. Оптимизация внутреннего имиджа организации, пропаганда корпоративной культуры, создание положительной социально-психологической атмосферы в коллективе. Формирование команды, повышение ответственности, ощущение сотрудников своей ценности для учреждения. Работники понимают, что работа совершается и дает результат благодаря не только общим, но и индивидуальным усилиям, воспринимают работу как следствие позитивной стимуляции. Решаемые задачи расширяют личностные профессиональные возможности сотрудников.

Таким образом, предложенный нами политика мотивации сотрудников является одним из самых значимых элементов управления деятельностью организации, учитывающая структуру прав и обязанностей сотрудников, каждый ощущает, что его вклад не останется незамеченным внутренняя заинтересованность сотрудников в эффективной работе постоянно сохраняется; начинает чувствовать общность интересов и вовлеченность в жизнь организации, повышение трудовой активности, эффективности труда и его качества, с одной стороны, и обеспечение благосостояния и самореализации сотрудников с другой.

В мотивационной системе преобладают моральные стимулы: возможность сделать карьеру, получить достойное образование, возможность работать в дружном коллективе, испытывать чувство, что твой вклад важен для общего дела.

### ***Список литературы***

1. Алавердов А.Р. Мотивация – Управление персоналом. – М.: Маркет ДС, 2009. – 257 с.
2. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2011. – 144 с.

3. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2009. – 136 с.
4. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2011. – 447 с.
6. Резник Е.А. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2009. – 176 с.
7. Репина Е.А. Основы менеджмента. – М.: Академцентр, 2008. – 98 с.

### ***References***

1. Alaverdov, A.R. (2009). Motivatsiia., 257. M.: Market DS.
2. Bokovnia, A.E. (2011). Motivatsiia., 144. M.: Infra-M.
3. Vasilenko, S.V. (2009). Korporativnaia kul'tura kak instrument effektivnogo upravleniia personalom., 136. Dashkov i K.
4. Kafidov, V.V. (2012). Upravlenie chelovecheskimi resursami., 208. SPB.: Piter.
5. Kibanov, A.Ia. (2011). Osnovy upravleniia personalom., 447. M.: Infra-M.
6. Reznik E.A. (2009). Organizatsionnoe povedenie., 176. M.: Infra-M.
7. Repina, E.A. (2008). Osnovy menedzhmenta., 98. M.: Akademtsentr.

---

**Кузнецова Наталия Ивановна** – заведующая МБДОУ «Д/С №167», Россия, Чебоксары.

**Kuznetsova Nataliia Ivanovna** – head of the kindergarten №167, Russia, Cheboksary.

---