**Система мотивации и стимулирования персонала в образовательном учреждении**

Фрейдина Юлия

Анатольевна

МБОУ СОШ № 29

г. Химки

ДО Калейдоскоп

заместитель

директора по УВР

Аннотация.

В статье говорится о наиболее эффективных методах стимулирования сотрудников дошкольного учреждения, которые должны способствовать повышению качества их деятельности. Современный руководитель, желающий добиться качественного результата работы своих сотрудников, должен помнить о необходимости мотивации коллектива. Знание мотивов деятельности коллектива позволяет осуществлять процесс жизнедеятельности дошкольного учреждения более качественно и сбалансировано, с учетом интересов всех членов коллектива .

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, эффективность.

«Самая большая формула успеха –

знание, как обращаться с людьми»

Теодор Рузвельт

На современном этапе увеличивается значение дошкольного образования как фактора формирования нового качества общего образования.

Одним их важнейших направлений деятельности, в условиях модернизации в системе образования, является развитие кадрового потенциала.

На данный момент существует проблема формирования педагога, обладающего компетентностью, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций, умению вести экспериментальную работу.

Как мотивировать сотрудников на то чтобы их трудовая деятельность была максимально эффективна?

Здесь перед руководителем дошкольного учреждения стоит задача понимания мотивов и потребностей сотрудников и правильного использования стимулов к труду. Мотивация труда сотрудников является тактическим инструментом при переходе на новые образовательные стандарты.

В дошкольном учреждении стоит проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров, что дает толчок для руководителя по созданию системы стимулов, стратегий успеха коллектива, развитие корпоративной культуры и благоприятного психологического климата.

Проанализировав систему развития персонала в дошкольном учреждении, мы выявили проблему несовершенствования системы управления персоналом.

Исходя из этого, были разработаны пути управления мотивацией персонала дошкольного учреждения:

* создание Совета, обеспечивающего реализацию задач совершенствования деятельности дошкольного учреждения в единстве управленческого, хозяйственного, методического аспектов;
* использование мотивации труда как инструмента повышения деятельности дошкольного учреждения;
* использование различных форм стимулирования деятельности персонала.

На первом этапе необходимо было определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в дошкольном учреждении лучших сотрудников и пополнения образовательного учреждения новыми педагогами, с целью побудить педагогических работников к продуктивной деятельности.

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

Существует много факторов, которые побуждают коллектив к проявлению инициативы, эффективной работе. И носят они сугубо индивидуальный характер. Например, одному сотруднику нужно активное общение с коллегами, а для другого оно совсем необязательно, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении. Для четвертого – 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, педагог-психолог провела направленное исследование в виде анкетирования ( анкеты «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы , «Оценка мотивации сотрудников» по Лепешевой Е.М.) с целью выявления психологических особенностей мотивации сотрудников дошкольного учреждения.

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 удовлетворяют возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе (56%), педагоги 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 важно признание воспитанников; признание со стороны родителей; хорошие отношения в коллективе. Наиболее важными явились показатели, связанные с мотивами удовлетворения потребностей в личностном росте и самоактуализации (57% педагогов), затем идут показатели, связанные с мотивами удовлетворения социальных потребностей (39% педагогов). Для руководителя это является хорошим показателем, так как показывает заинтересованность педагогов в своей деятельности и даёт возможность использовать в управлении мотивацией не столько экономические способы, сколько интеллектуальные, творческие и статусные.

Для младших воспитателей наиболее значимыми являются хорошие отношения в коллективе, стабильный заработок. Ни у всех младших воспитателей есть мотивация в оценке своей деятельности.

Таким образом, мы подошли к пониманию того, что, имея представления о возможностях того или иного сотрудника, необходимо понимать мотивы его профессиональной деятельности, прежде всего ведущий мотив, который лучше всего проявляется в:

- целях деятельности, которые выбирает или предпочитает конкретный сотрудник;  
- результатах деятельности, которые приносят ему удовлетворение;  
- эмоциональных переживаниях и реакциях, сопровождающих процесс достижения поставленной цели.

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

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

Далее, исходя из анализа данных, полученных в результате исследования, сделали вывод, что к персоналу дошкольного учреждения следует применять методы как материального, так и морального стимулирования.

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.

Поэтому, стремясь к развитию, мы пересмотрели разные способы мотивации.

Для педагогов наиболее приемлемыми стали такие способы, как:

Руководство творческими группами при реализации определенных проектов, когда делегируются некоторые обязанности руководителя. Например, реализуя оздоровительные проекты, педагог провел общее собрание, мастер-класс с родителями групп старшего дошкольного возраста. При этом сотруднику передается задача из сферы деятельности руководителя, которая может мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня; необходимая компетенция. При делегировании стараемся придать сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у руководителя совет и поддержки. Сегодня педагогические работники сами изъявляют инициативу участия в творческих группах, существует личная заинтересованность – сбор портфолио.

Организуем работу педагогов на доверии. Выбирая приемы управления персоналом, главной задачей является обеспечение ответственности каждого работника за результаты своего труда. Работа на доверии приносит дополнительные идеи, инициативу в работу сотрудников. На основании Федерального закона от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Устава учреждения, разработано Положение о воспитателе, работающем на доверии и самоконтроле, с целью решения некоторых вопросов должностного контроля на самоконтроль.

Создали рейтинговую систему оценки достижений педагогов внутри коллектива, что также вносит соревновательный момент в педагогическую деятельность;

Планируем организацию общения с коллегами посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания профессиональных групп и. д.

Оказываем помощь в создании программы самообразования каждого педагога с учетом потребностей и интересов, удовлетворения потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации (личные достижения, самовыражение).

Предоставляем, по возможности, свободное время. Все сотрудники семейные, и как можно больше хотят проводить время вместе. Многие сотрудники такую форму одобряют, благодарны за предоставленное свободное время. В сегодняшнем очень занятом деловом мире свободное от работы время стало невероятно ценным. Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями.

Сопровождаем инновационную деятельность педагогов. Для реализации данного способа мотивации подключаем к работе с педагогами педагога – психолога , т.к. 13 педагогов ( 45 %) старше 45 лет, то изменить их психологическое состояние, повлиять на степень их уверенности в своих силах, чтобы педагоги захотели что-либо поменять в своей работе, может, помочь педагог-психолог.

Следующие приемы становятся значимыми как для педагогов, так и для учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала:

Ежедневно мы обходим рабочие места каждого работника, интересуясь, есть ли вопросы, не нужна ли помощь, т.е. это прямой контакт наличия обратной связи. При этом, сотрудники чувствуют себя увереннее, т.к. знают, что они отвечают требованиям дошкольного учреждения.

Работники как никогда сильно хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им, как они работают – это их руководитель. Мы интересуемся, как идут дела, есть ли у подчиненных какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь. Мы благодарим персонал за хорошее выполнение работы. Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще ее обеспечивает руководитель, тем сильнее будет способность сотрудников отвечать требованиям руководства и требованиям организации.

В учреждении стало традициями отмечать определенные праздники, в которых участвует профсоюзная организация, рамки этих праздников переносятся за пределы учреждения (загородный отдых).

Проводим оценку и контроль деятельности, которые стимулируют персонал не просто к достижению требуемых результатов и к выполнению обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но и инициировать стремление трудиться с высокой отдачей. Задачи контрольной деятельности озвучиваются ежемесячно на педагогических планерках. 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. Критериями оценки младшего воспитателя могут быть безопасность образовательной среды, участие в воспитательной деятельности.

Мы стараемся через работу педагога-психолога, проведения определенных тренингов ,обучить навыкам самомотивации (к приёмам самомотивации относятся «психологическое поглаживание» (комплимент самому себе), позитивного восприятия действительности, установка на достижение успехов, уверенность в значимости и необходимости профессиональной деятельности), сотрудников, что 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.

За хорошо выполненную работу обязательно следует похвала, которая повышает статус работника. Учитывая высокую потребность сотрудников в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект. Сотрудники нуждаются в подтверждении позитивного отношения к их труду ежедневно. Главное место в моральном стимулировании отводиться повседневному устному поощрению.

Проводим еженедельные планерки, на которых выражаем публичное признание за достижения сотрудников.

На электронные адреса сотрудников направляем поздравительные сообщения.

Стараемся больше информировать сотрудников, рассказывая о том, как функционирует учреждение, и что у него есть в запасе на будущее , знакомим с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности; получения обратной связи о своей деятельности; получения сведений о критериях успеха. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что вы цените их.

Освещаем деятельность сотрудников и их профессиональных достижений в средствах массовой информации, на сайте учреждения.

Организуем конкурсы профессионального мастерства. Возможность обмена опытом, демонстрация профессиональных достижений, которые способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации. Так как, одним из показателей наличия здоровой профессиональной среды в дошкольном учреждении, мотивации деятельности и профессионального развития в коллективе, является постоянное участие сотрудников в конкурсах, как внутри дошкольного учреждения, так и на городском уровне, проведение мастер-классов, открытых мероприятий для родителей.

Используем Доску почёта – по итогам деятельности, участия в значимых в жизни дошкольного учреждения мероприятиях. Предусматриваем номинации, в которых могут участвовать разные категории сотрудников.

По возможности - подарки от учреждения, к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно уделяем большое значение подарком с символикой образовательного учреждения, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности.

Ежегодно представляем сотрудников к награждению .

Как выше было сказано, необходимо создавать условия в учреждении для удовлетворения мотивации сотрудников. Одним из этих условий является эффективный контракт, 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 стимулирования труда сотрудников.

Мы считаем, что эффективный контракт, можно рассматривать как способ мотивации к деятельности, который удовлетворяет такие потребности как: интеллектуально-творческие, ресурсные, статусные и, конечно же, экономические. Например, педагоги, участвуя в конкурсе, могут получить публичное признание, премию; учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал через участие в профессиональных конкурсах могут удовлетворить мотивы повышения заработной платы, общения с коллегами.

В конце учебного года проводится оценку, тестирование с различной тематикой:

* Оценка удовлетворенности работой (по В.А. Ядову);
* анкета «Выявление факторов стимулирующих и препятствующих развитию педагогов»;

Например, на анкету о доверии работы администрации дошкольного учреждения - 97 % респондентов - ответили, что доверяют, 6 % - 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 моральные стимулы, с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личностных характеристик.

Результатами комплексного применения стимулов для нашего коллектива явилось: увеличение процента педагогов с первой категорией ( 2022 г – 48%, 2023 г. – 69%); проявление инициативы педагогов для участия в педагогических объединениях; появились традиции в коллективе ( участие в спортивных мероприятиях, активный отдых, празднование дней рождения детского сада  - прекрасная традиция, в которой принимают участие все субъекты образовательного процесса: сотрудники, воспитанники и их родители, выпускники детского сада,  посвящение в профессию,  участие в фольклорных праздниках,  устраиваются посиделки за чашкой чая), увеличилось количество педагогов с  высоким уровнем мотивации на успех,  участие педагогов в конкурсах, как внутри дошкольного учреждения.

Также, введение эффективного контракта, как инструмента управления мотивацией деятельности сотрудников, позволяет не только сформировать мотивацию коллектива с точки зрения реализации результативной деятельности, но и позволяет сконцентрировать усилия работников на достижение корпоративных результатов.

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