

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/187805>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Менеджмент

Оглавление

|                                                                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                                                                                                                                                                                                     | 3  |
| Глава 1. Теоретические аспекты управления оценкой качества труда педагогов в ДОУ.....                                                                                                                                                              | 7  |
| 1.1. Мотивация как компонент оценки качества труда педагогов ДОУ.....                                                                                                                                                                              | 7  |
| 1.2. Способы повышения эффективности труда в управлении персоналом в образовательном учреждении.....                                                                                                                                               | 17 |
| 1.3. Нормативно-правовая база оценки качества образования в ДОУ.....                                                                                                                                                                               | 22 |
| 1.4. Введение новой системы оплаты труда педагогических работников как показатель эффективности мотивации педагогов.....                                                                                                                           | 25 |
| Выводы по первой главе.....                                                                                                                                                                                                                        | 30 |
| Глава 2. Оценка эффективности труда персонала «ДОО № ..... г.Челябинска».....                                                                                                                                                                      | 32 |
| 2.1 Анализ состояния мотивации труда персонала в «ДОО № ..... г.Челябинска», в условиях внедрения новой системы оплаты труда.....                                                                                                                  | 32 |
| 2.2 Рекомендации по эффективности внедрения новой системы оплаты труда как фактора повышения мотивации персонала (на примере модели системы мотивации и стимулирования профессиональной деятельности работников «ДОО № ..... г.Челябинска», )..... | 38 |
| Выводы по главе 2.....                                                                                                                                                                                                                             | 47 |
| Заключение .....                                                                                                                                                                                                                                   | 48 |
| Список литературы .....                                                                                                                                                                                                                            | 50 |
| Приложение 1.....                                                                                                                                                                                                                                  | 55 |
| Приложение 2.....                                                                                                                                                                                                                                  | 57 |

С точки зрения психологии, мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение [14].

С позиции менеджмента, мотивация – это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации [17].

Если мотивация является основным внутренним фактором, определяющим направленность деятельности человека, в частности работника, то не удивительно, что, используя ее, можно добиться многократного повышения (или понижения) эффективности и результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления.

В то же время, будучи сложным социально-психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сущности, структуры и вытекающих отсюда эффективных методов воздействия на неё. Это означает, что мотивация является объектом управления [11].

Рассмотрим место мотивации в общей системе функций управления.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление – это искусство создавать вещи посредством людей.

Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из приведенных функций менеджмента является для организации жизненно важной. Планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них. Функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации. Таким образом, мотивация занимает

одно из центральных мест в управлении любого учреждения. Это связано с тем, что поведение человека всегда мотивировано.

Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации [31].

Центральное место в мотивации занимает мотив. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [35].

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности [18].

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения, целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверх усилия, то мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

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.

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, тем многообразны доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получения, предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны [15].

Существуют разные подходы к теории мотивации. Остановимся на некоторых из них.

Сущность теории мотивации А. Маслоу сводится к изучению потребностей человека. Потребности лежат в основе поведения человека, и их можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
- потребность самовыражения, то есть потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные.

Согласно теории Маслоу, все эти потребности располагают в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. В рамках данной теории утверждается, что удовлетворение вторичных потребностей возможно только после удовлетворения первичных потребностей.

А. Маслоу не удалось в предложенной иерархии потребностей учесть индивидуальные особенности людей. Разные люди любят разные вещи и отдают приоритет разным потребностям.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен [23].

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак-Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак - Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и так далее. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому [22].

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Факторы мотивации связаны с самой работой, с характером и сущностью выполняемой работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня, с помощью средств другого невозможно [10].

К настоящему времени в науке сформировалось несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разделить на две группы: теории содержания и теории процесса.

Первое направление – теория удовлетворенности работой, концентрирует внимание на том, что побуждает действовать и стимулирует деятельность работников. Первые базируются на исследовании и объяснении потребностей и мотивов, которые заставляют человека действовать так, а не иначе. В направлении теории удовлетворенности работой наиболее распространены:

- теория иерархии потребностей по А. Маслоу;
- двухфакторная теория Ф. Герцберга;
- теория Мак-Клелланда.

Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги [13].

## Список использованной литературы

### Нормативно – правовая база

1. Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании» № 3266 – 1 (с изм. и доп.) от 10.07.92. – Статья 26.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197 – ФЗ (ред. от 25.11.2009) от 30.12.2001. – Статья 144.
3. Федеральный закон № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации».
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 г. № 605 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых осуществляется на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений».

### Список используемой и цитируемой литературы

5. Абанкина, И.В. Экономика школы: модели финансирования, автономия, развитие сети / И.В. Абанкина. – М., 2018. – 305 с.
6. Абанкина, И.В. Внедрение новых моделей финансирования образования // И.В. Абанкина. Новые подходы к финансированию государственных услуг в социальной сфере / под ред. В.В. Климанова. – М.: ИРОФ, 2018. – 451 с.
7. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирования личности / В.Г. Асеев. – М., 1976. – 331 с.
8. Бакурадзе, А.Б. Мотивация труда педагогов / А.Б. Бакурадзе. – М.: Сентябрь, 2015. – 192 с.
9. Богатюк, Г.А. Педагогика развития: соотношение учения и обучения / Г.А. Богатюк. – Красноярск, 2009. – 345 с.
10. Вилюнас, В.К., Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М.: МГУ, 1990. – 256 с.
11. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / Л.С. Выготский. – М.: Владос, 1999. – 302 с.
12. Гапоненко, А.Л. Общий и специальный менеджмент / под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: изд-во РАГС, 2020. – 401 с.
13. Елизаров, Е. Специальный менеджмент / Е. Елизаров. М., 2019. – 311 с.
14. Зубов, Н. Как руководить педагогами: пособие для рук. образ. учр. / Н.Зубов. – М.: Аркти, 2005. – 293 с.
15. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардерики, 2013. – 311 с.
16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М, 2015. – 360 с.
17. Кирдянкина, С. В. Мотивация и система стимулирования педагогов / С. В. Кирдянкина // Управление современной школой. – 2018. №8. – С. 82 – 88.
18. Коваленко, Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов / Н.В. Коваленко // Завуч. – 2018. – № 8. – С. 32 – 34.
19. Комисарова, Т.Д. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Т.Д. Комисарова. – М.: Дело, 2012. – 171 с.
20. Кузьмина, Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н.В. Кузьмина. – М.: Высшая школа, 1990. – 289 с.
21. Лафта, Дж.К., Менеджмент: учеб. пособие, второе изд., перераб. и доп. / Дж.К. Лафта. – М.: ТК Велби, 2015. – 439 с.
22. Леонтьев, А.Н., Деятельность. Сознание. Личность.: третье изд., доп. и перераб. / А.Н. Леонтьев. – М.: Инфра-М., 1999. – 388 с.
23. Лепешова, Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.И. Лепешова // Школьный психолог. – 2017. – № 9. – С. 40 43.
24. Мак-Клелланд, Д. Мотивация человека: серия «Мастера психологии» / Д. Мак-Клелланд. – СПб.: Питер, 2017. – 263 с.
25. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2017. – 321 с.
26. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. Академия народного хозяйства / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 305 с.
27. Митина, Л.М. Психология профессионального развития учителя / Л.М. Митина. – М.: Флинта, 2020. – 375 с.
28. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелёв – М.: РД, 2018. – 6 с.
29. Немов, Р.С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений в 3 кн. Кн.1. Общие основы психологии / Р.С. Немов. – М.: Владос, 2016. – 298 с.
30. Озеров, И., Халтаева Д., Петрягина Е. Модель распределения стимулирующей части ФОТ педагогических

- работников // Управление школой. 2017. № 11. – 446 с.
31. Платова, К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников / К. Платова // Управление персоналом. – 2014. № 9. – 446 с.
32. Синельникова, Н. Стимулирующие выплаты / сост. Н. Синельникова // Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах. – 2020. № 11. – С. 24 – 33.
33. Соломанидина, Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студ. вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 312 с.
34. Степанов, П. Мотивация педагогов как воспитателей / П. Стенанов // Народное образование. – 2019. – № 2. – С. 190 – 196.
35. Сыманюк, Э. Нематериальная мотивация педагогов / Э. Сыманюк // Народное образование. – 2019. – № 7. – С. 94 –99.
36. Терентьев, В.В. Управление персоналом: нематериальные стимулы и их влияние на успешность деятельности коллектива / В.В. Терентьев // Сельская школа. – 2008, № 4. – С. 20–27.
37. Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия: учеб. – практ. пособие, пятое изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 393 с.
38. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – М: Педагогика, 1986. – 264 с.
39. Чеха, В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В.В. Чеха // Вести образования. – 2019. – № 8. – С. 18–21.
40. Шалаев, И.К. Хрестоматия по эффективности управления образованием: мотивационный программно-целевой подход / И.К. Шалаев – Барнаул: БГПУ, 2020. – 435 с.
41. Шапиро, С.А. Мотивация: настольная книга кадровой службы / С.А. Шапиро. – М.: Гросс – Медиа, 2008. – с. 333.
- 43 Электронный ресурс. Гарант. <https://base.garant.ru/70662982/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/> Дата обращения 19.06.2021

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/187805>