

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.32:331.101.3:373.

ПОГОДЖЕНО
Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

Сергій КУБИЦЬКИЙ

(підпис)

2023 р.

2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи мотивації і стимулювання праці персоналу
закладу дошкільної освіти»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор

Василь БАЗЕЛЮК

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. пед. н., професор

Василь БАЗЕЛЮК

(підпис)

Виконала

(підпис)

Олена БОЙКО

Київ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Бойко Олені Олександрівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління продуктивністю праці персоналу
закладу охорони здоров'я»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 27.01.2023 р. № 36 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023, листопада, 01
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України;
2) українські та зарубіжні інформаційні джерела;

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Дата видачі завдання «20» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Василь БАЗЕЛЮК

(підпис)

Завдання прийнята до виконання

Олена БОЙКО

(підпис)

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ 8

1.1. Поняття та сутність мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти 8

1.2. Формування системи мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти 21

Висновки до розділу 1 44

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ №503 М. КИЄВА З ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ **Ошибка! Закладка не определена.**

2.1. Загальна характеристика закладу №503 м. Києва та його специфіка 44

2.2. Аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти №503 м. Києва 51

Висновки до розділу 2 69

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ 70

3.1. Шляхи і засоби мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти 70

3.2. Методичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти **Ошибка! Закладка не определена.**

Висновки до розділу 3 85

ВИСНОВКИ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 91

НУБІП України

ВСТУП

Сучасне суспільство стоїть перед низкою важливих викликів у сфері освіти та розвитку дітей, які визначаються не тільки важливістю роботи персоналу закладів дошкільної освіти, але й необхідністю забезпечення їхнього високого професійного ступеня та постійної мотивації до якісної освітньої роботи. Дошкільний період є критичним для розвитку маленьких дітей, і персонал ЗДО відіграє важливу роль у підготовці їх до майбутнього навчання та життя.

Важливість та актуальність проблем пов'язаних із мотивацією персоналу полягає в тому, що зрозумівши основні механізми розвитку мотиваційної сфери людини, керівник зможе найефективніше керувати персоналом, тим самим збільшуючи конкурентоспроможність організації та продуктивність праці.

Багато в чому не систематизовано спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності, що може ускладнити практичне застосування методів та технологій мотивації. Основна складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається слабкою вивченістю особливостей мотивації персоналу, які зайняті в окремих видах виробництва та галузях економіки, а також наявністю великої кількості методів впливу на мотивацію конкретного працівника.

Основні дії механізмів мотивації не визначені, як і невідомо напевно з яких причин і коли мотивуючі фактори впливають на людину або чому не спрацьовують. Внаслідок цього, використовуючи будь-які методи мотивації, якщо ґрунтуватися як на процесуальні, і на змістовні теорії, треба їх підлаштовувати під конкретні умови в організації та характеристики колективу.

Жодна стратегія не залишається в силі вічно, і високий темп змін у системі освіти означає, що формування та перегляд системи мотивації у ЗДО стають безперервним процесом.

Формування системи мотивації і стимулювання праці персоналу дошкільних навчальних закладів є актуальною проблемою в Україні та в

багатьох інших країнах. Забезпечення якісної освіти передбачає не лише наявність кваліфікованих педагогів, але і їхню мотивацію до постійного розвитку, творчого підходу до викладання та активної участі у формуванні навчального середовища для дітей.

Магістерська робота з теми «Формування системи мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти» націлена на розгляд важливих аспектів, пов'язаних із залученням та підтримкою педагогічного персоналу у дошкільних закладах. Вона досліджує різноманітні фактори, які впливають на мотивацію праці вихователів та співробітників дошкільних закладів, і висвітлює методи та стратегії, що спрямовані на створення стимулюючого середовища для їхньої професійної діяльності.

Об'єктом дослідження є педагогічний персонал дошкільних закладів.

Предмет дослідження - система мотивації та стимулювання їх праці.

Мета магістерської роботи: проаналізувати та розробити шляхи удосконалення системи мотивації персоналу дошкільної освітньої установи.

Згідно з метою, об'єктом, предметом та гіпотезою дослідження визначено такі **завдання**:

1. Вивчити теоретичні основи та сучасні тенденції мотивації праці та її ролі у підвищенні ефективності діяльності персоналу ЗДО.
2. Розробити комплекс діагностичних методик дослідження, для виявлення мотивів діяльності персоналу та рівня задоволеності роботою персоналом ЗДО.
3. Проаналізувати дані, отримані під час дослідження.
4. Визначити шляхи та засоби удосконалення системи мотивації персоналу ЗДО у сучасних умовах

У роботі знайшли відображення теоретичні та методологічні аспекти дослідження провідних зарубіжних вчених, таких як: С. Адамс, С. Альдерфер, Л. Брентано, Ст Врум, П. Гаудж, Ф. Герцберг, Р. Дафт, Е. Лоулер, Д. МакКлеланд, А. Маслоу, Л. Портер, Х. Хекхаузен, Р. Еммонс та ін.

Серед досліджень ефективності мотивації персоналу необхідно відзначити роботи наступних вітчизняних учених: В. Абрамов, Д. Богиня, О. Віханський, О.

Гришнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колод, Т. Коєтищина, Н. Любомудрова.

На думку вітчизняних та зарубіжних авторів основною умовою формування нематеріального стимулювання в системі мотивації ЗДО, є створення сприятливого психологічного мікроклімату в педагогічному колективі, що полягає у:

- свідоме підпорядкування педагогів правилам загально-методичної діяльності та її продуктивність (результативність);

- задоволеності педагогами внутрішньо-дошкільної методичної роботою, взаємовідносинами з колегами та членами адміністрації ЗДО;

- активній участі всього педагогічного колективу в управлінні та самоврядуванні;

- авторитетність керівників ЗДО.

Для перевірки гіпотези та вирішення поставлених завдань були використані такі методи дослідження:

1) теоретичні – вивчення наукової літератури присвяченої проблемі дослідження, нормативно-правових актів, аналіз, порівняння, систематизація;

2) емпіричні – індивідуальна бесіда з педагогами ЗДО, анкетування, педагогічний експеримент.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що розроблені та описані методи морального та матеріального стимулювання персоналу закладу дошкільної освіти №503, м. Києва.

Теоретична значущість дослідження полягає в тому, що: визначено роль та можливі ефективні методи морального та матеріального стимулювання персоналу закладу дошкільної освіти.

Практична значимість дослідження у тому, що:

- проведено аналіз ефективності існуючої системи мотивації в ЗДО та визначено необхідність у розробці та впровадженні нових та результативних методів у систему морального та матеріального стимулювання персоналу;

- описано зміст структури вдосконалення системи мотивації персоналу ЗДО.

Матеріали дослідження можуть бути використані у процесі підготовки завідувачів та методистів ЗДО при розробці та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Дослідницька база – заклад дошкільної освіти №503, м. Києва.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 61 джерела та додатків. Основний текст викладено на 104 сторінках. У роботі міститься 18 таблиць та 5 малюнків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття та сутність мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти

Дослідження з розвитку теоретичних уявлень про регулювання та зміст мотиваційних процесів у сфері праці дозволяють встановити, що напрям вектора мотиваційних впливів змінювалося у міру соціально-економічного розвитку суспільства. Від початкової орієнтації суворе підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання фізичної активності, мотивація поступово почала орієнтуватися на закріплення працівників у організації, зростання якості праці, стимулювання творчої активності та ініціативи.

У вітчизняній та зарубіжній літературі мотивація має різні визначення, так М. Мескон у своїх роботах пропонує такі визначення.

Мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації [35, с.376].

Мотивація - це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів [35, с.377]. В процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби у вигляді виконання своїх трудових обов'язків.

Мотивація - один із найсильніших важелів у управлінні організацією. Мотивація - це внутрішній стан, який змушує, спрямовує та зберігає в людини бажання досягти певної мети [28, с.114].

Професійна мотивація – це бажання співробітника задовольнити потреби (придбати певні блага) у вигляді трудової практики.

Мотивація персоналу, як одна з основних функцій управління, нинішніх умовах, має стати важелем максимально ефективного досягнення поставлених високих цілей. Тільки тому, керівнику ЗДО, варто встановити максимально

оптимальні методи мотивації персоналу для успішного вирішення встановлених завдань [23, с.60].

О. Єськов у своїх дослідженнях зазначає, що мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) шляхом трудової діяльності [17, с.195].

Мотив – це усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, що розуміється індивідом як особистісна необхідність [19, с.68].

А. Колот писав про те, що трудовий мотив – це безпосереднє спонукання працівника до діяльності (роботи), пов'язане із задоволенням його потреб. Мотив праці формується в умовах, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то головною умовою отримання блага. Оцінка ймовірності досягнення цілей має велике значення на формування мотивів праці. Мотив праці найчастіше не формується, якщо отримання блага не вимагає особливих зусиль або його максимально важко отримати.

Мотиваційним ядром (комплексом) називається група ведучих мотивів, які визначають поведінку працівника, які мають власну структуру, яка різниться залежно від конкретної трудової ситуації [30, с.78].

Сила мотиву може визначатися як ступінь актуальності тієї чи іншої іншої потреби для співробітника. Працівник діятиме активніше тоді, коли нагальна потреба в тому чи іншому блазі і сильніше прагнення придбати його.

Мотиви праці розрізняються за потребами, які будь-який співробітник намагається задовольнити за допомогою трудової діяльності, тим благам, які знадобляться працівникові для задоволення своїх потреб, за тією ціною, яку будь-яка людина має намір сплатити за те, щоб отримати потрібні блага.

Виділяють кілька груп мотивів праці, які разом утворюють єдину систему, це: статусні мотиви; мотиви змістовності праці, його суспільної корисності, які пов'язані з суспільним визнанням продуктивності праці; мотиви отримання матеріальних благ та мотиви, які орієнтовані на певну напруженість робіт.

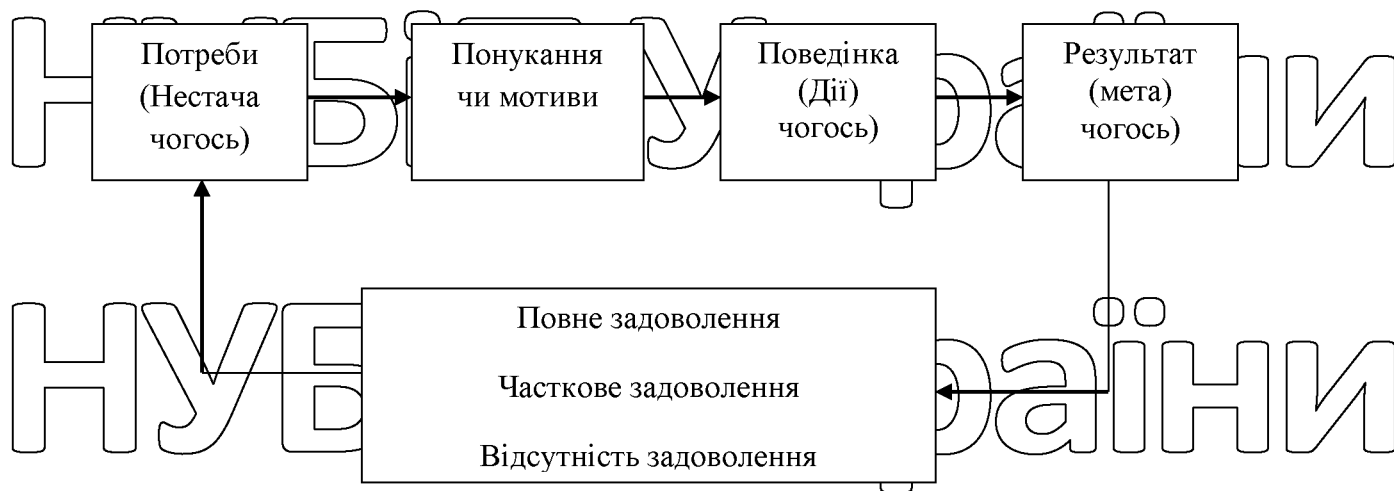
Будь-яке з благ стає стимулом праці тоді, коли формується мотив праці. Практична сутність понять «стимул праці» та «мотив праці» ідентична. Стимул

праці - це суб'єкт управління, який має комплекс певних благ, які потрібні співробітнику, та надає йому ці блага за умови результативної трудової діяльності. Мотив праці - йдеться про співробітника, який прагне отримати те чи інше благо за допомогою трудової діяльності [52, с.99].

Одним із найважливіших факторів особистості є система її інтересів, мотивів, потреб, тобто те, за допомогою чого встановлюються причини поведінки особистості та допомагають пояснити прийняті рішення.

З психологічної точки зору потреба індивіда – це розуміння відсутності чогось, що викликає у людини спонукання до дії [56, с.89].

Співробітники прагнуть уникати такої поведінки, що асоціюється з недостатньою задоволеністю і повторити ту поведінку, яка асоціюється із задоволенням потреби - цей факт називається законом результату. Спрощена модель мотивації через потреби відображено на малюнку 1.1



Мал. 1.1. Спрощена модель мотивації через потреби

Оскільки будь-які потреби викликають у працівника прагнення їх задоволенню, то менеджер повинен організовувати такі ситуації, яких співробітникам дозволялося відчувати почуття задоволеності своїх потреб за допомогою певного типу поведінки, який призведе до досягнення цілей організації.

Існує дві форми мотивації - внутрішня та зовнішня.

Внутрішня мотивація - це розуміння сенсу, переконаність, що виникає тоді, коли ідея, цілі, завдання, сама діяльність сприймаються як гідні та доцільні [46, с.82]. При цьому створюється конкретний стан, який визначає спрямованість дій, а поведінка стає результатом відповідної внутрішньої установки.

У сучасному світі внутрішня мотивація набуває все більшого і більшого значення. Її важливість визначається довготривалим впливом на ставлення до роботи та результати праці. Чим різноманітніше і вище вимоги до змісту діяльності співробітника, що більше йому відповідають внутрішні стани людини, тим більше її вплив.

Зовнішня мотивація - це засіб досягнення мети, наприклад, отримати визнання, зайняти вищу посаду, заробити гроші.

При цьому дана форма мотивації може бути використана у двох напрямках: як засіб тиску при очікуванні недоліків – принцип страху і як стимул при очікуванні переваг – принцип надії [60, с.265].

Зовнішня мотивація безпосередньо впливає на поведінку, але ефективність її дії обмежена, доки сприймається співробітником як стимул або тиск.

Поведінка працівника зазвичай визначається сукупністю мотивів, де мотиви можуть перебувати у певному відношенні один до одного за ступенем їх впливу на поведінку співробітника, тому мотиваційна структура може бути розглянута як основа здійснення людиною певних дій.

Мотиваційний процес може бути представлений у вигляді наступних, одна за одною, стадій:

1) розуміння співробітником власних потреб, як системи переваги, вибір оптимальних способів отримання певного виду винагород та прийняти рішення про їх здійснення;

2) здійснення дії;

3) отримання винагороди;

4) задоволення потреб.

Основою управління мотивацією буде вплив певним чином на інтереси учасників трудового процесу для того, щоб досягти раціональних результатів діяльності [31, с.321].

На основі ієрархії потреб можна побудувати мотиваційну модель представлену таблиці 1.1.

Таблиця 1.1
Мотиваційна модель на основі ієрархії потреб

Втілення в життя потреб своєї особистості	Збільшення кількості знань, реалізація свого потенціалу.
Повага до себе та визнання із боку інших.	Право самостійно ухвалювати рішення. Компетентність у своїй професії.
Соціальні контакти	Бути визнаним у спорідненій за духом групі. Контакти із людьми. Бути приємним у спілкуванні.
Впевненість у завтрашньому дні	Гарантія робочого місця тривалий термін. Довгострокове забезпечення грошовим доходом з метою задоволення фізіологічних потреб.
Фізіологічні потреби	Одяг. Живлення. Житло.

На сьогоднішній день в Україні основою мотивації є задоволення соціальних потреб та рівень заробітної плати.

Однак, не можна забувати і про найвищі рівні мотивації – про надання можливості для самовираження, про відкрите та голосне визнання досягнень конкретних співробітників, навіть у сучасних умовах. Залежно від контингенту співробітника може застосовуватися партисипативний метод керування.

Партисипативність є одним із методів регулювання поведінки та мотивації співробітників, являє собою залучення співробітників аналіз та вирішення тієї чи іншої проблеми, а також у прийнятті рішень щодо їх реалізації.

Концепція партисипативного управління полягає в тому, що працівник висловлює свій інтерес до організації своєї діяльності: які умови його роботи та як його діяльність позначається на розвитку організації загалом [15, с.99].

З розвитком партисипативного методу управління зростає зрілість співробітника, забезпечується найкраще розуміння тих чи інших рішень та

проблем пов'язаних з їх реалізацією, збільшується ефективність реалізованих рішень, створюється механізм для зростання рядових працівників, зростає поінформованість співробітників, підвищується результативність організаційних нововведень, і навіть поліпшуються комунікації.

Інтерес є каталізатором мотивації. На основі особистісних цінностей співробітник приймає рішення, як і що потрібно робити.

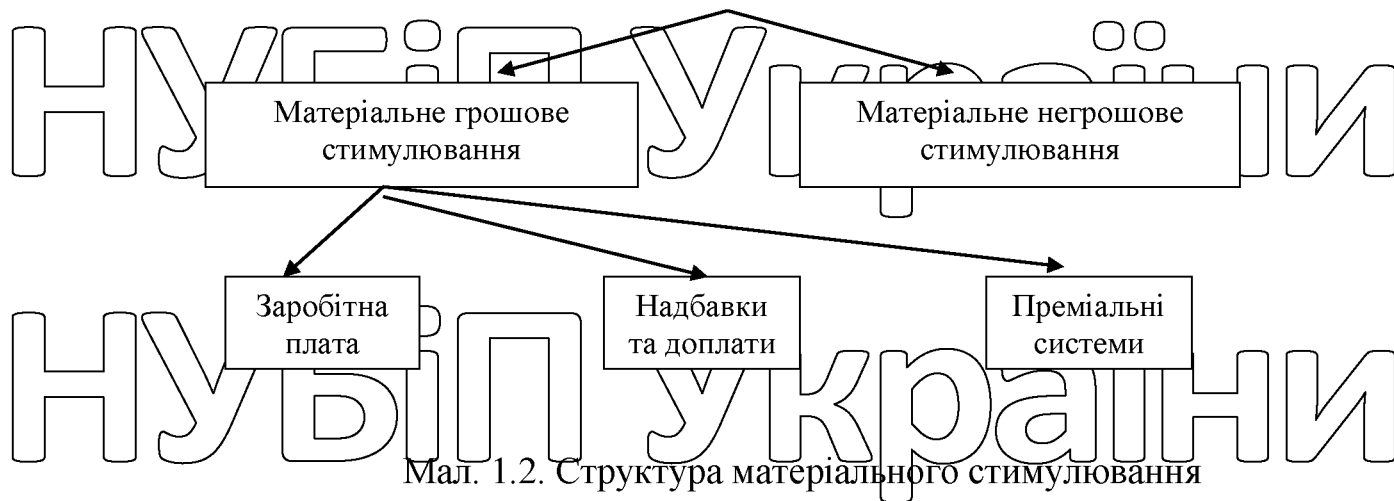
У процесі керівництва облік дій загального механізму мотивації сприяють найбільш компетентному вибору керівником форм стимулювання, правильному визначенню ступеня та швидкості їх впливу на працівників, правильному поясненню причин зниженої ефективності стимулів [14, с.10]. Водночас механізм трудовий мотивації не дає змістовних суджень про розвиток, тривалість і сили дії, субординації та структури, про особливості взаємодії різноманітних мотивів поведінки співробітника та їх спрямованості, описуючи лише загальні ланки мотиваційного процесу.

У сучасному світі проблема стимулювання трудової діяльності персоналу у ЗДО стала особливо актуальною, бо між освітніми організаціями посилюється конкуренція за співробітників – висококваліфікованих спеціалістів.

Мотивація праці персоналу у закладах дошкільної освіти, що є невід'ємним компонентом забезпечення результативної діяльності організації та одним із методів є матеріальне (економічне) стимулювання.

Матеріальне стимулювання – це комплекс різноманітних матеріальних благ, що отримуються або присвоюються персоналом за груповий чи індивідуальний внесок у результати діяльності організації, за допомогою творчої діяльності, професійної праці та необхідних правил поведінки [48, с.172].

У зарубіжній та вітчизняній практиці використовуються такі види непрямих і прямих матеріальних виплат, до них відносяться: бонуси, премії, заробітна плата, різноманітні відстрочені платежі, додаткові виплати, участь у прибутках, а також участь у акціонерному капіталі (мал. 1.2).



Використовуються такі методи матеріального стимулювання як: надбавки, доплати, премії, матеріальна допомога та заохочення.

Надбавки – це виплати стимулюючого характеру, що нараховуються за показники працівника чи конкретні досягнення. В основному надбавки виплачують за стаж роботи, за високі результати роботи та її інтенсивність [4, с. 104].

Надбавка може бути встановлена за виконання конкретного обсягу роботи як основним співробітникам, так і трудящим за сумісництвом чи певний період.

Зняття надбавок здійснюється за наступним причин [24,с.18]:

- порушення трудової дисципліни (невиконання наказів та посадових обов'язків, запізнення);

- закінчення терміну дії надбавки;

- тривала відсутність співробітника з поважної причини, в зв'язку з чим не могли здійснюватися роботи, які визначені при встановленні доплат;

- аргументовані скарги батьків на дії співробітника.

Доплати – це виплати компенсаційного характеру, встановлені за додаткову роботу, яка безпосередньо не входить у коло посадових обов'язків працівника або за інтенсивність праці. Доплати виплачують за суміщення професій, за роботу у нічний час, за розширення зон обслуговування, за понаднормову роботу, за роботу в вихідні та неробочі святкові дні [39, с.128].

Премії – це додаткова частина зарплати, яка сплачується за високу результативність праці, інтенсивність, напруженість та інші якісні показники, що проводиться по досягненню певних результатів, а також за результатами діяльності за певний період.

За допомогою премій можна, не змінюючи тарифної системи як основи заробітної плати, забезпечити підвищену матеріальну зацікавленість у досягненні високих результатів у праці.

За правовою природою премія є виплатою за досягнення заздалегідь встановлених показників успішної праці співробітника чи структурного підрозділу організації (відділу, ділянки, управління).

З допомогою основної зарплати (окладів, тарифних ставок), надбавок та доплат враховуються основні показники трудових витрат, а за допомогою премій – додаткові показники праці, головним чином його результати (перевиконання та виконання норм виробітку, планових завдань, підвищення якості, економія матеріалів та ін..) [42, с.23]

Матеріальна допомога – це допомога, яка надається потребуючим співробітникам організації або іншим особам у грошовій або речовій формах [58,с.65].

Будучи одним із видів соціальної підтримки, матеріальна допомога не є частиною діючої в організації системи виплати зарплати.

Вона так само не залежить від індивідуальних результатів трудової діяльності або від результатів економічної діяльності організації наймача.

Матеріальна допомога може бути надана наймачем співробітнику у разі виникнення будь-яких особливих обставин, які потребують матеріальної підтримки робітника.

Заохочення – це визнання результатів праці співробітника.

Використання заходів для заохочення є одним із проявів дисциплінованої влади роботодавця. Право роботодавця полягає у наданні різних пільг та переваг, вибір конкретних заходів заохочення, хоча в сучасних ринкових умовах воно багато в чому залежить від його фінансових можливостей [40, с.266].

Таблиця 1.2

Методи морального стимулювання персоналу

Група методів морального стимулювання	Методи морального стимулювання
Регулювання взаємин колективі	<ul style="list-style-type: none"> - комплектувати початкові підрозділи з урахуванням фактора психологічної сумісності працівників; - наукова обґрунтованість підбору керівних кадрів, а також періодична атестація та навчання; - використовувати демократичний стиль управління; - застосовувати соціально-психологічні методи, які сприяють формуванню навичок ефективної взаємодії та порозуміння у членів колективу.
Офіційне визнання заслуг	<ul style="list-style-type: none"> - згадувати про досягнення на публічних заходах, нарадах; - нагороджувати заслужених співробітників дипломами, грамотами, корпоративними нагородами, путівками, цінними подарунками, грошовими сумами (статусними преміями); - представити заслужених співробітників до громадських, професійним та державним нагородам.
Організація корпоративних заходів	<ul style="list-style-type: none"> - проводити заходи тимбілдингу (командоутворення); - проводити професійні конкурси; - проводити корпоративні свята; - проводити трудові змагання; - проводити значущі для співробітників подійні заходи.
Систематичне інформування персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - придбати фірмовий стиль (фірмовий одяг, ділові приладдя з фірмовою символікою тощо); - проводити збори трудового колективу; - проводити розширені наради; - проводити цілеспрямовану ідеологічну роботу - показувати презентації успішних проєктів; - налагодити роботу локальних корпоративних ЗМІ (локальна інформаційна мережа, сайт, журнал, газета)

Моральна мотивація трудової діяльності – це регулювання поведінки працівника на основі явищ та предметів, що відображають суспільне визнання, що підвищують престиж працівника [57, с.306].

Усі відображені у таблиці 1(2. методи моральної мотивації, за своєю суттю мають інформаційну природу, при цьому є інформаційними процесами, у яких приймачем інформації про заслуги співробітників виступає об'єкт стимулювання (колектив організації, група, співробітник), а основним джерелом інформації виступає – суб'єкт управління, тому каналом зв'язку є засоби передачі інформації (вербальні та візуальні).

Ключовими напрямками немонетарного стимулювання персоналу є: організаційна та моральна мотивація, а також стимулювання вільним часом. Пріоритет у виборі будь-якого напрямку нематеріального стимулювання залежить від того, з якого метою вони застосовуються і в яких ситуаціях, а також якою мірою інтереси працівників відповідають цілям органів управління.

Такого роду стимулювання запускає мотивацію, яка заснована на реалізації потреби бути визнаним та висловлювати вдячність. Основна сутність регулювання охоплює у собі поширення та передачу відомостей про підсумки трудової діяльності, заслуги та досягнення співробітника перед організацією чи колективом.

Організаційне (трудове) стимулювання – це регулювання поведінки людини з урахуванням зміни почуття задоволеності працею.

Задоволеність трудовою діяльністю як оціночно-емоційні ставлення колективу чи особистості до умов протікання діяльності та її виконання, створюється за допомогою взаємозв'язку особистих задоволень деякими аспектами трудового життя: оплата праці, продуктивність і зміст праці, задоволеність організацією в цілому, гідними для співробітника умови праці, позитивні відносини в колективі, задоволеність якістю трудового життя та і т.д.

[49, с.218]. У таблиці 1.3. перераховано методи організаційного стимулювання, які спрямовані на зміну почуттів задоволеності співробітників власною працею у цій організації.

Таблиця 1.3.

Методи організаційного стимулювання персоналу

Група методів організаційного стимулювання	Методи організаційного стимулювання

Організація трудових змагань	<ul style="list-style-type: none"> - проводити професійні конкурси; - проводити змагання колективів: робочих груп, філій, відділів, підрозділів, за економію ресурсів чи часу досягнення високих результатів; - проводити конкурси професійної майстерності працівників; - проводити змагальні майстер-класи провідних спеціалістів.
Залучення персоналу в процес управління	<ul style="list-style-type: none"> - формувати самоврядні автономні колективи та заохочувати добровільні об'єднання співробітників до груп вирішення тих чи інших проблем організації; - надавати можливість групового обговорення рішень; - організація зворотного зв'язку; - делегувати повноваження; - дозволити пайову участь співробітників у володінні організацією; - використовувати схеми винагороди ідей (схема результативна, якщо працівники знають, як можна внести пропозиції, вірять у те, що вони будуть помічені, розглянуті, що на їхні пропозиції чекають і винагородять); - надати свободу розпоряджатися ресурсами (фінансами, обладнанням та іншими матеріалами) тощо.
Управління кар'єрою	<ul style="list-style-type: none"> - планувати, мотивувати та контролювати індивідуальне професійний розвиток та посадове зростання кожного співробітника; - організувати придбання необхідного рівня професійної підготовки; - шукати та підтримувати талановитих фахівців; - заохочувати ініціативу та творчість; - оцінювати та аналізувати результати та способи діяльності, професійних та особистих якостей працівника.
Підвищення якості трудового життя	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшити організацію трудової діяльності; - збільшити обсяг роботи; - розширити змістовність праці; - інтелектуалізувати трудові функції; - організувати професійне навчання та розвиток співробітників; - покращити оснащення робочих місць та умови праці.

Специфіка трудової діяльності, будучи основою способу життя персоналу, полягає у задоволеності працею, багато в чому обумовлює задоволеність життям і є інтегральний показник соціального самопочуття людей. Більш розвинену соціально стабільну особу співробітника XXI-го століття, роботодавець формує за допомогою: заміни працівника машиною на рутинних, низькоінтелектуальних операцій, збагачення та укрупнення праці, просування співробітників на посадовому та професійному рівнях, залучення до процесу управління своєю працею та організацією в цілому.

Тотальний недолік вільного часу є однією з найбільш актуальних проблем сучасної людини, що працює.

Стимулювання вільним часом – це регулювання поведінки співробітника з урахуванням зміни часу його зайнятості. Основна суть такого стимулювання у тому, щоб надати співробітнику організації реальну можливість у здійсненні професійних інтересів без шкоди для його сім'ї, особистого життя, відпочинку та здоров'я [36, с.326].

Таблиця 1.4

Методи стимулювання вільним часом

Група методів стимулювання вільним часом	Методи стимулювання вільним часом
Встановлення гнучкого режиму робітника часу	<ul style="list-style-type: none"> - вахтово-експедиційна форма роботи; - за обов'язкового дотримання загальних норм робочого часу, дозволити саморегулювання загальної тривалості робочого року, робочого тижня, робочого дня; - застосувати методи поділу роботи.
Застосування гнучких форм зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> - самовайнятість; - сезонна та тимчасова зайнятість; - агентська робота; - надомна робота.
Надання додаткового часу для відпочинку	<ul style="list-style-type: none"> - надати дод. відпустка без збереження заробітної плати; - надати творчу відпустку; - надати додаткову оплачувану відпустку; - надати приєднання додаткових днів до відпустки; - надати позаплановий однеденну оплачувану відпустку

Основна мета стимулювання вільним часом полягає в заохоченні працівників за трудову віддачу та високу продуктивність праці, за досягнення трудових успіхів за допомогою забезпечення особливих умов зайнятості таких як: встановлення гнучкого режиму часу, застосування гнучких форм зайнятості, забезпечення додатковим часом для відпочинку та ін.

Таким чином, при вирішенні основних завдань у галузі матеріального та нематеріального стимулювання, управлінська діяльність повинна

1) надання співробітнику тих благ, використання та отримання яких з будь-яких причин важко;

2) надання унікальних послуг, які характерні лише для цієї організації;

3) підтримці та формуванні організаційної культури;

4) зниження плинності кадрів за рахунок залучення до організації молодих, висококваліфікованих спеціалістів, тобто надання організації кадрів потрібних в даний час, певної якості та кількості;

5) формуванні позитивного іміджу організації, як результативного та успішного роботодавця;

6) формуванні продуктивної робочої обстановки та сприятливого соціально-психологічного клімату у первинному колективі та організації

загалом

1.2. Формування системи мотивації і стимулювання праці персоналу

закладу дошкільної освіти

Нематеріальне стимулювання - це, мабуть, багатогранна і складна у створенні область мотивації персоналу [20, с.228]. Якщо ефективність впровадження систем матеріального стимулювання вимірна (при цьому інструменти прості, зрозумілі та прозорі), то оцінка ефективності нематеріального стимулювання є розрахунком цілого комплексу індикаторів.

Результатом робіт з розробки та впровадження механізмів нематеріального стимулювання є система, що дозволяє підвищити зацікавленість працівника у покращенні результатів своєї діяльності, а також сформувати корпоративну культуру та «етапони» поведінки, підвищити лояльність працівників, їх прихильність до компанії та задоволеність своєю працею.

Як можливі нематеріальні стимули можна розглядати всі існуючі у розпорядженні суб'єкта управління організаційні, морально-психологічні, соціальні та моральні цінності, які є адекватними соціально-обумовленими потребами людини. До нематеріальної мотивації персоналу можна віднести будь-які стимули трудової діяльності, винятком буде бути не грошова та грошова матеріальна винагорода співробітників освітньої організації.

Значення поняття «нематеріальне стимулювання» поєднує в собі все те, що обов'язково відображається в уявних образах та почуттях людини, насправді торкаючись етичних, духовних, моральних, естетичних інтересів і потреб особистості.

Нематеріальне стимулювання спирається на розуміння значимості праці у задоволенні вищих (соціальних) потреб та знання психологічної основи поведінки людини у трудовій діяльності (див. таблицю 1.5).

Таблиця 1.5

Потреби людини та характеристика мотивації, що розвивається на їх основі

Потреба	Характеристика мотивації поведінки, спрямованої на задоволення потреб
У повазі	Мати приклад для наслідування, підкорятися звичаям, підтримувати і захоплюватися вищими, охоче піддаватися впливу ближніх.
У розумінні	Цікавитися теоретичними аспектами, розмірковувати, узагальнювати, формулювати, аналізувати, ставити питання чи відповідати на них.
У підтримці	Завжди мати поряд того, хто надасть підтримку і триматися ближче до відданої людині. Задовольняти цю потребу з допомогою співчутливої допомоги близьких. Бути тим, кого підтримують, опікуються, захищають, оточують турботою, кому дають поради, люблять, кого втішають, кого прощають і тим, ким керують.
У домінуванні	Направляти чи впливати на поведінку інших, за допомогою переконання, навіювання, спокуси, вказівок. Забороняти, переконувати, обмежувати, загалом контролювати оточення.
В афіліації	Залишатися вірним у дружбі, тісно взаємодіяти та контактувати з близькими (або тими, хто схожий на самого суб'єкта), завойовувати прихильність об'єкта та приносити йому задоволення.
Потреба	Характеристика мотивації поведінки, спрямованої на задоволення потреб
У досягненні	Переборювати перешкоди та досягати високих показників, самовдосконалюватись, змагатися та випереджати інших. Організувати, керувати, маніпулювати щодо ідей або людей. Виконувати важкі завдання, при цьому наскільки можна робити їх самостійно та швидко. Реалізувати свої таланти, тим самим підвищуючи самоповагу.

В автономії	Припиняти чи уникати діяльність, що наказана авторитарними деспотичними посталями. Опиратися примусу, звільнитися від обмежень та зв'язків. Діяти відповідно до своїх спонукань і бути незалежним. Нізачо не відповідати, не бути чимось пов'язаним, нехтувати умовностями.
В ексгібіції	Бути почутим і побаченим, справляти враження на оточуючих, чарувати, дивувати, збуджувати, розважати, інтригувати, шокувати, спокушати, бавити.
У протидії	Шукати труднощі та перешкоди. У боротьбі володіти ситуацією або компенсувати невдачі. Повторними діями позбавлятися від приниження при поразці, придушувати страх і долати слабкість, змиваючи ганьбу діями. Пишатися собою та поважати себе.
В агресії	Битися, силою долати протистояння. Помститися за образи, нападати, демонструвати ворожість, ображати, карати чи протистояти насильством.
В уникненні шкоди	Уникати небезпечних ситуацій, болю, хвороб, смерті. Для цього вживати запобіжних заходів.
У захисті	Захист від звинувачень, критики, нападів, замовчування або виправдовування невдачі, прикидання помилки. Допомогати при небезпеці, проявляти співчуття і допомагати беззахисним у задоволенні їх потреб (дитині або тим, хто слабкий, втомився, знесилений, немічний, недосвідчений, зазнав поразки, пригнічений, принижений, перебуває у скруті, самотній або хворий), опікати, підтримувати, втішати, захищати, лікувати, годувати.
В уникненні ганьби	Уникати ситуацій або уникати труднощів, в яких можливо зневага, приниження, глузування, байдужість з боку інших. Утриматися від дій із метою уникнути невдачі.
У грі	Жартувати, сміятися, діяти заради забави, без жодних цілей. Брати участь у спортивних заходах, азартних іграх танці, вечірки, ігри. Після стресу шукати розслаблення у задоволення. Все приводити в порядок, добиватися точності, організованості, чистоти, рівноваги, акуратності, охайності.

Навіть за малих інвестицій правильно вибудована система нематеріального стимулювання може забезпечити значний ефект у досягненні працівниками необхідних результатів праці. Більш того, нематеріальне стимулювання може стати конкурентною перевагою, завдяки якому компанія набуває іміджу соціально орієнтованого роботодавця.

Ключовими напрямками нематеріального стимулювання співробітників є: моральне та організаційне стимулювання, а також стимулювання вільним часом.

Пріоритет у виборі будь-якого напрямку нематеріального стимулювання залежить від того, з якого метою вони застосовуються і в яких ситуаціях, а також якою мірою інтереси працівників відповідають цілям органів управління.

Моральне стимулювання трудової діяльності – це регулювання поведінки працівника на основі явищ та предметів, що відображають суспільне визнання, що підвищують престиж працівника [51, с.207]. Такого роду стимулювання запускає мотивацію, яка заснована на реалізації потреби бути визнаним та висловлювати вдячність. Основна сутність регулювання охоплює у собі поширення та передачу відомостей про підсумки трудової діяльності, заслуги та досягнення співробітника перед організацією чи колективом.

Усі відображені у таблиці методи морального стимулювання, за своєю суттю мають інформаційну природу, при цьому є інформаційними процесами, у яких приймачем інформації про заслуги співробітників виступає об'єкт стимулювання (колектив організації, група, співробітник), а основним джерелом інформації виступає - суб'єкт управління, тому каналом зв'язку є засоби передачі інформації (вербальні та візуальні).

Способи передачі оціночної інформації про співробітника та її форми, визначають ефективність та зміст застосування моральних стимулів.

Моральне стимулювання має викликати позитивні емоції та позитивний настрій, формувати позитивну мотивацію, сприятливе ставлення до власної трудової діяльності, організації та колективу, підвищуючи цінність організації в очах співробітника та значимість роботи в житті кожної людини.

Організаційне (трудове) стимулювання – це регулювання поведінки людини з урахуванням зміни почуття задоволеності працею.

Задоволеність трудовою діяльністю як оціночно-емоційні ставлення колективу чи особистості до умов протікання діяльності та її виконання, створюється за допомогою взаємозв'язку особистих задоволень деякими аспектами трудового життя: оплата праці, продуктивність і зміст праці, задоволеність організацією в цілому, гідними для співробітника умови праці, позитивні відносини в колективі, задоволеність якістю трудового життя та і т.д.

[43, с.18].

Ключове значення набуває змісту трудової діяльності, як комплексна характеристика професійної (трудової) діяльності, яка відображає різноманіття

трудова діяльність та функцій, виконуваних у процесі праці. Професійна діяльність може зацікавити співробітника загадковістю кінцевого результату (наприклад, дослідження для геолога або результати досвіду для вченого) або складністю вирішуваних завдань, які ніби кидають виклик самолюбству людини «не зможу чи зможу?». Професійно зацікавлені працівники відчують задоволення, як вирішуючи важкі завдання, а й витрачають багато зусиль на процес вирішення, на пошук продуктивних варіантів. Робота не є лише засобом досягнення зовнішніх цілей, в такому разі здійснюється заради неї самої.

Зазнавши задоволення від результату та процесу вирішення тих чи інших завдань, співробітник перебуває в передчутті чергової можливості отримання такого задоволення й надалі, тобто це ініціюватиме його до чергового виконання цієї діяльності. Людина чекатиме винагород у вигляді посилення позитивних емоцій, задоволення та радості від трудової діяльності, як одного з найцікавіших видів праці, його трудова наснага виявлятиметься у повній концентрації уваги, почуттів та думок на ділі, у відчуттях повної фізичної та розумової включеності у діяльність.

Специфіка трудової діяльності, будучи основою способу життя працівників, полягає у задоволеності працею, багато в чому обумовлює задоволеність життям і є інтегральний показник соціального самопочуття людей. Більш розвинену соціально стабільну особу співробітника XXI-го століття, роботодавець формує за допомогою: заміни працівника машиною на рутинних, низькоінтелектуальних операцій, збагачення та укрупнення праці, просування співробітників на посадовому та професійному рівнях, залучення до процесу управління своєю працею та організацією в цілому.

Тотальний недолік вільного часу є однією з найбільш актуальних проблем сучасної людини, що працює. Енергійний розвиток конкуренції на трудовому ринку багатьох професій, економіки, а так само значне зростання інформаційних потоків, все це є об'єктивними факторами, що підвищують цінність такого стимулу, як «Вільний від роботи час». При цьому змушуючи шукати способи ущільнювати робочий час, шукати резерви для розвитку та освоєння нових

технологій, особистісного та професійного зростання, для друзів, для створення сімей, занять спортом, відпочинку, різних захоплень тощо.

Тому в системі стимулювання персоналу та управління мотивацією в організації актуальне використання одного з найважливіших стимулів, як вільний час.

Стимулювання вільним часом – це регулювання поведінки співробітника з урахуванням зміни часу його зайнятості. Основна суть такого стимулювання у тому, щоб надати співробітнику організації реальну можливість у здійсненні професійних інтересів без шкоди для його сім'ї, особистого життя, відпочинку та здоров'я.

Підвищення рівня розвитку світової науки, культури, мистецтва, матеріального добробуту суспільства та інформаційних технологій зумовлюють розширення інтересів та кругозору сучасної людини, які знаходяться поза зоною професійної трудової діяльності. На сьогоднішній день багато працівників потребують вільного часу, того, щоб поєднувати особисте життя без шкоди для нього та роботу, щоб була можливість скористатися всім тим, що дає їм життя в сучасному високорозвиненому суспільстві тощо [26, с.110].

Основна мета стимулювання вільним часом полягає в заохочення працівників за трудову віддачу та високу продуктивність праці за досягнення трудових успіхів за допомогою забезпечення особливих умов зайнятості таких як: встановлення гнучкого режиму робітника часу, застосування гнучких форм зайнятості, забезпечення додатковим часом для відпочинку тощо

Таким чином, при вирішенні основних завдань в області нематеріального стимулювання, управлінська діяльність має полягати в:

- 1) підтримання та формування організаційної культури;
- 2) зниження плинності кадрів рахунок залучення до організації молодих, висококваліфікованих спеціалістів, тобто надання організації кадрів потрібні в потрібний час, певної якості та кількості;
- 3) формування позитивного іміджу організації, як результативного та успішного роботодавця;

4) формування продуктивної робочої обстановки та сприятливого соціально-психологічного клімату у первинному колективі та організації загалом.

Банік О. у своїх роботах пише про прагнення мотивувати співробітників за допомогою збільшення заробітної плати спільно з удосконаленням якості освіти організації, в рамках комплексного проекту модернізації освіти, який реалізується у регіональних освітніх системах суб'єкта України [5, с.88].

Проте в масовому масштабі типовий розрив між економічними та соціальними положеннями працівників у системі загальної освіти, коли перебуваючи на низькому щаблі економічного добробуту мають високий соціальний статус. Це може свідчити про значні протиріччя між кількістю і якістю праці, а також її винагородою, що загострилася в умовах сучасної ринкової економіки, до яких ЗДО виявилися не готовими.

У сучасних умовах, в закладах дошкільної освіти, незважаючи на збільшення за останні роки в кілька разів їх середньої заробітної плати, проте це не відповідає жодній соціальній значущості праці, ні інтенсивності, ні рівню кваліфікаційних вимог.

Тому державна система оплати праці працівників ЗДО не надає ніякого сприяння підвищенню престижу професії педагога і до покращення якості освіти.

Кремінь В., Герцберг Ф. вважають, що за таких умов ініціювати працівників освіти відповідати новим вимогам можливо за допомогою соціально-психологічних, моральних методів заохочення, які в більшій мірі можуть реалізовувати мотиваційну функцію, ніж заробітна плата.

Герцберг Ф. не випадково вважав заробітну плату фактором мотиваційної гігієни, що особливо значимим для середніх співробітників, які воліють щоб керували ними та уникають ініціативи [12, с.60].

Людина для якої зовнішній вплив не мають значення, мотиваційні тенденції включають: результативні моральні переконання у необхідності

адекватно реагувати на ситуацію; сильну потребу в чомусь; моральні ідеали та стійкі інтереси; потяг до творчої та трудової діяльності.

Саме усвідомлена потреба, матеріалізується у формі необхідності та бажань, може стати основою для створення психологічної установки, яка задає певні стереотипи поведінки та зумовлює адекватне цілепокладання.

З досліджень Маслоу А. відомо, що у діяльності суб'єктів реалізація рівнів потреб може змінюватись від нижчого до вищого, тобто від фізіологічних потреб та потреб безпеки та захищеності, до потреб у саморозвитку та самореалізації, а також у професійному зростанні.

Як показують дослідження Корольова К. більшість педагогів працюють заради цієї діяльності, якою займаються і такий тип співробітника називають «патріотом» [34, с.320].

Умовно всіх педагогів можна поділити на дві групи. Перша група – це педагоги, у яких спочатку визначено та сплановано всі витрати на отримання необхідного результату, вже після роблять те, без чого не можна обійтись, при цьому зусилля зводяться до мінімуму. Йдеться про співробітників, які налаштовані те що, щоб задовольнити нижчі потреби, тобто потреба у матеріальному благополуччі, в захищеності. У другу групу входять ті педагоги, які готові зробити все для досягнення організацією певних цілей, тобто прикладають максимум зусиль, переважно орієнтуючись не так на витрати, як на результат своєї роботи.

Є підстави припустити, що співробітники відносяться до професійних об'єднань ціннісно-орієнтаційної зрілості, члени яких орієнтовані на саморозвиток, самореалізацію, самовираження і мають потреби вищого порядку. У сучасних умовах модернізації системи дошкільної освіти у керівника все частіше виникає питання: як керувати ефективно? Отже вибудовувати ефективні, професійні взаємини із співробітниками ЗДО. Для цього потрібно знайти відповіді на наступний ряд питань:

1. Як максимально залучити співробітника до освітнього процесу?

2. Як досягти злагодженої роботи колективу та забезпечити повноцінну віддачу педагога?

3. Як збільшити авторитет вихователя та його статус в очах батьків?

4. Як правильно стимулювати працівників?

Вивчивши теоретичні аспекти управління, психології та педагогіки, можна зробити такі висновки: застосування різноманітних систем управління можливе, як жорстко регламентованих, так і тих, які засновані на внутрішній свободі співробітників, при якій основним джерелом результативності в мобілізації можливостей, закладених у працівників.

Результати досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців галузі управління та специфіка освітнього процесу в ЗДО показали, що управління педагогічним колективом має спонукати до творчості, ініціює у педагогів ширий інтерес до своєї діяльності, що надихає, тобто мотивує.

Дослідження Бондарчука О. довели, що мотиваційний аспект управління включає в себе:

1) вивчення індивідуальних особливостей та потреб педагогів;

2) організація умов для найдосконалішої самореалізації особи кожного співробітника;

3) мотивацію всіх членів педагогічного колективу на постановку собі нових ефективних цілей [61].

Ми вважаємо, що такий підхід зараз дуже актуальний, так як сучасні тенденції дошкільної освіти потребують пошуку свіжих підходів та вирішення нових завдань в управлінні. Ключовим аспектом ефективного освітнього процесу є високий рівень підготовки випускників ЗДО до школи, якості освітнього процесу, а так само умови, за допомогою яких ця якість стає результативною є:

1) розвиток дошкільної освітньої організації;

2) зростання організаційної культури;

3) застосування мотиваційних аспектів під управлінням персоналом.

Таким чином, основним завданням керівника є визначення ключових напрямів формування та вдосконалення системи мотивації співробітників дитячого садка.

Мотивація співробітника виконання будь-якої діяльності обумовлюється загальною оцінкою користі витрачених зусиль. Керівник, користуючись цією моделлю, зможе спрогнозувати ступінь зацікавленості своїх співробітників у досягненні поставлених цілей, необхідних для організації результатів, а кожен підлеглий буде порівнювати можливі позитивні та негативні для себе наслідки цієї діяльності з величиною затрачуваних ним зусиль [3, с.56].

Кожен співробітник приходить у ЗДО зі своїми захопленнями та інтересами, вибираючи стратегію своєї поведінки в організації, залежно від того, наскільки виправдовуються його очікування та як задовольняються його потреби.

Існують певні типи організаційної поведінки, які відрізняються за величиною зусиль співробітника у спільну справу та за своєю спрямованістю:

Відсутній тип передбачає таку поведінку співробітника, який орієнтований на звільнення з організації і навіть якщо ще немає нового місця роботи, у нього вже сформувалася внутрішня готовність до догляду, людина вже почувається поза організацією. Люди цього типу можуть вести себе різноманітно. Одні інерційно продовжуватимуть робити те, що від них вимагалось, а інші просто «досиджують». Навіть якщо керівник намагатиметься чимось зацікавити працівника, він не буде докладати великих зусиль до своєї діяльності, оскільки такий співробітник вже припинив усі внутрішні зв'язки із організацією.

Споживчий тип передбачає таку поведінку співробітника, який чітко відокремлює себе від організації, який орієнтований тільки на власну діяльність та особисті інтереси. Такий працівник сприймає організацію лише як задоволення власних потреб.

Виконавчий тип – це поведінка працівника за принципом «ініціатива карається» або «не висуватись» [13, с.33]. Такий співробітник може відповідно до вимог та акуратно намагатися виконати доручені йому завдання. Він

поводиться дуже тихо, намагаючись пристосуватися до тих чи інших умов роботи, намагається не посилювати відносини і сприйнятливий до заохочення.

Для ініціативного типу організаційної поведінки властива активна творча позиція. Цілі організації збігаються з цілями та інтересами працівника даного типу, при цьому співробітник прагне досягненню найбільших результатів собі та організації. Людина готова до жертв заради спільних цілей, вважаючи себе частиною організації [33, с.94].

Щоб зрозуміти, як визначається вибір працівником напрямів своєї поведінки в організації, необхідно аналізувати основні аспекти формування мотивації. Відмінності у поведінці співробітників може визначитися як відмінністю в мотивах, потребах, інтересах, так і в тому, як персонал суб'єктивно оцінює та сприймає існуючі організаційні умови. Внаслідок цього просторовий пошук можливостей на поведінку співробітників звужується, якщо питання стимулювання роботи персоналу зосереджуються лише на винагороді.

Існує ряд умов, які мають бути сформовані керівником у створенні. Відповідно до мотиваційної теорії очікування В. Врума, ними є:

1. Співробітники повинні бути впевнені, що існують організаційні, матеріально-технічні та інші умови для виконання тих чи інших завдань.
2. Виконання завдань не повинно вимагати від працівника надмірних зусиль.
3. Будь-яке із завдань має відповідати індивідуальним здібностям персоналу і необхідно, щоб вони не сумнівалися у цьому.
4. Кожен співробітник організації повинен знати, який результат для цієї організації є бажаним. Має бути чітко визначено, які результати та яка участь заохочуватиметься. Важливо, щоб вимоги до результатів були представлені доступно та офіційно, бажаний результат має бути чітко зафіксовано.
5. Результат праці кожного співробітника має бути відомий іншим працівникам організації.
6. Очікувані наслідки мають бути пов'язані з необхідним результатом. Співробітник має бути впевнений, що нагорода за ту чи іншу діяльність

обов'язково буде отримана при досягненні необхідного результату. Цю впевненість потрібно закріплювати внутрішніми традиціями, нормами тощо.

7. Система контролю в організації має забезпечувати об'єктивність оцінки досягнутих результатів.

8. Потрібно, щоб у колективі існували неформальні норми, за допомогою яких визначалося ставлення до нього з боку колег у залежність від його ставлення до справи та статус співробітника.

9. Винагорода має мати цінність для людини.

10. Будь-яка винагорода має розподілятися справедливо та відповідати результатам [54, с.23].

Відсутність однієї з цих умов зменшує можливий рівень мотивації.

Оцінка стану мотиваційного середовища з точки зору того, наскільки вона сприятливо впливає на формування зацікавленості співробітника в плідній роботі на користь організації, а також її коригування в потрібному напрямку, є головним завданням керівника.

Створення та поліпшення мотиваційного середовища організації в сучасних умовах розглядається як складне багаторівневе явище, яке включає кілька аспектів: організаційний, педагогічний, психологічний, матеріальний, технологічний і кожен з цих аспектів середовища наповнюється мотивуючими та стимулюючими факторами [41, с.200].

Таким чином, мотиваційне середовище – це середовище, що має комплекс стимулюючих факторів (педагогічних, психологічних, матеріальних, технологічних, організаційних), що визначають високу мотивацію (систему внутрішніх спонукань до дії) всіх суб'єктів освітнього процесу (учнів, педагогів, адміністрації, батьків, соціальних партнерів освітньої установи), що забезпечує підвищення якості освіти

На думку відомих вітчизняних дослідників Л.Когана і Г.Тетерятника, стимулювання – це застосування стосовно людини стимулів для впливу на його зусилля, старання, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед організацією та включення відповідних мотивів [50, с.208].

Основне завдання розробки та вдосконалення системи мотивації в організації – максимально повне та ефективне стимулювання персоналу мотивування роботи.

Система моральної мотивації та матеріального стимулювання має будуватися на основі філософії та стратегії розвитку організації.

Саме вона дозволить забезпечити їхню успішну реалізацію.

Якщо керівник знатиме про домінуючі потреби у співробітників, то зможе обґрунтовано створювати мотиваційне середовище освітньої установи, при цьому сприяючи їх мотивації трудових досягнень та становлення бажаної організаційної поведінки працівників.

З урахуванням вищесказаного можна припустити, що основними принципами мотиваційного впливу керівника на працівників організації є:

1) технічна забезпеченість та компетентність, тобто. Необхідно враховувати рівень професійної компетентності педагогічного персоналу, а також особливості та стиль їх відносин у колективі, матеріально-фінансові ресурси дошкільної установи;

2) варіативність, тобто застосування різних методів задоволення потреб співробітників з різноманітними мотиваційними перевагами;

3) культуровідповідність, тобто обов'язкове оптимальне поєднання методів мотиваційного впливу керівника на співробітників з урахуванням його включення до системи соціальних ролей, з його орієнтацією на цінності культури та характер, на національні звичаї, норми, традиції, сформовані в ДНЗ.

Альберт А., Бреддік У., Герцберг Ф., Кричевський Р. Л., Ладанов І. Д., Мескон М., Молл Е. Г., Хедоурі Ф. у своїх дослідженнях з управління персоналом, повідомляють про те, що багато хто з керівників застосовують такі прийоми на поведінку співробітників, які призводять до демотивації професійної діяльності.

На думку Бакурадзе А. Б., однією з причин цього, є невідповідність суджень управлінців про фактори, що впливають на реальну ситуацію та трудову поведінку працівників [7, с.46].

Дослідження Врумма Ф., Абрамова В., Богиня Д. та ін. показали, що сила мотивації може бути визначена загальною оцінкою корисності зусиль: досяжність запланованих результатів та цілей, а так само очікуваних післядій та їх корисність для суспільства в цілому самого суб'єкта [16, с.60].

Співробітникам, які мають велику потребу у самовираженні, властиві такі мотиви діяльності, як: реалізація власних ідей та можливості прояву здібностей у роботі; зростання професійної майстерності; лідерство, тобто можливості організації інших працівників вести їх за собою; загальнокультурний розвиток.

Працівник із такою мотиваційною перевагою із задоволенням виконує доручення з найбільш відповідальним та складним завданням, при цьому слабоструктуровані, які відкривають простори для вияву волі у творчості, тим самим сприйнятливий до впливів у формі делегування повноважень. Такі

співробітники розраховують на велику самостійність, включеність до інноваційної діяльності, заохочення ініціативи та негативно реагують на безмірний контроль зі сторони керівництва та колег. Можна значно підвищити задоволеність співробітника власною роботою, оскільки самовираження педагога неможливо без розвитку, якщо надавати цим працівникам можливість

опанувати ефективні методи педагогічної діяльності та систематично підвищувати їх кваліфікацію [8, с.151].

Ключовими діяльними мотивами співробітників із потребою в самоствердженні та визнанні є: можливість діяти самостійно, тобто довіра з боку керівництва; схвалення досягнень та публічне визнання; наявність перспектив кар'єрного зростання; відчуття успіху. Тому для таких співробітників суттєвими стимулами їх діяльності будуть: залучення до управлінської діяльності; включення до резерву керівних кадрів; забезпечення можливості роботи у престижних групах; дострокова атестація на вищу кваліфікаційну категорію, а також преміювання за результатами їх діяльності.

Велику цінність представляє повідомлення про їх досягнення на педагогічних нарадах, у засобах масової інформації. Для таких співробітників засобом мотиваційного впливу будуть добрі відносини з колегами,

поінформованість, брати участь у розробці цілей та виробленні рішень, а також велике значення мають вітання зі знаменними датами, корпоративні вечори, підвищення статусу дошкільного навчального закладу, тому вони будуть активно брати участь у громадських роботах, у колективному рішенні тих чи інших проблем, у підтримці існуючих традицій у дитячому садку [32, с.32].

Необхідно враховувати, що співробітники, які потребують матеріального благополуччя, безпеки, захищеності, працюватимуть залежно від того, як оплачується їхня трудова діяльність, при цьому не турбуючись про престиж освітньої установи та кінцевих результатах, тільки якщо це не завдасть жодної шкоди їхньому власному благополуччю. Проте з такими освітянами можна працювати ефективно, при цьому, створюючи такі умови, які будуть сприяти задоволенню тих чи інших потреб.

Ключовими мотивами трудової діяльності працівників ЗДО може бути:

впевненість у власному добробуті; рівень заробітної плати та згодом її збільшення; справедливість у відносинах з керівництвом організації; поліпшення та збереження соціально-побутових умов; робота без психічної напруги та стресів; можливість для підтримки здоров'я та відпочинку. Мотиваційний вплив на таких працівників дошкільної освітньої організації, що забезпечуються за допомогою традиційних форм, які пов'язані з наявністю чітко розробленої посадової інструкції; налагодженою системою матеріального стимулювання у формі різних надбавок та доплат; діяльністю професійної організації; повноваженнями колективного договору.

Г. Дмитренко писав, що таких співробітників мотивують за допомогою: зручно складеного розкладу; надання відгудів, у зручний для працівника час; відсутності перешкод для додаткового заробітку; коректної поведінки керівника закладу дошкільної освіти [14, с.189].

Отже, при формуванні мотиваційного впливу на персонал, потрібно встановити тип мотивації суб'єкта, цьому врахувати його належність до певної групи, побудувати поетапну систему вивчення мотиваційних потреб кожного співробітника, яка включас:

1) діагностику факторів, що викликають незадоволеність працею чи впливають на бажання педагога працювати краще, і потреб працівників;

2) виявлення характеру тієї чи іншої поведінки працівників, які влаштовують чи не влаштовують керівника ДНЗ;

3) оцінку методів мотивації трудової діяльності персоналу, характерні для конкретного навчального закладу;

4) прогнозування оцінки педагогічними працівниками результатів своєї діяльності [21, с.36].

Як показано у дослідженні І. Завадського та М. Карліна, що безпосередньо від мотиваційних типів співробітників залежить їх мотиваційний профіль, кожна людина виступає в тій ролі, яка поєднує в собі все або деякі з мотиваційних типів у певній пропорції [9, с.227].

Умовно частка мотиваційного типу описується числом від 0, тобто відповідний характер мотивації зовсім відсутній, до 100, де людина описується «чистим» мотиваційним типом і сума всіх чисел дорівнює 100.

Типи мотивації, їх характеристика та клас мотивації показані в таблиці 1.6.

«Чисті» типи мотивації та їх характеристика

Мотиваційний тип	Клас мотивації	Характеристика
Господарський	Досяжний	- добровільно приймає він відповідальність; - характеризується загостреною вимогою свободи дій; - не виносить контролю.
Патріотичний	Досяжний	- потрібна ідея, яка ним рухатиме; - значимо громадське визнання участі у успіху; - головна нагорода – загальне визнання незамінності у створенні.
Професійний	Досяжний	- цікавлять складні завдання – можливість самовираження; - цікавить зміст роботи; - вважає важливим свободу в оперативних діях;

НУБІП України	НУБІП України	<ul style="list-style-type: none"> - не згоден на нецікаві для нього види діяльності, хоч би скільки за них не платили; - значиме професійне визнання, як найкращого у професії.
Інструментальний	Досяжний	<ul style="list-style-type: none"> - цікавить не зміст праці, а ціна, тобто праця є інструментом для задоволення потреб; - значна обґрунтованість ціни, не прагне до «подачок»; - суттєва здатність забезпечити власне життя самостійно.
Лімітований	Унікальний	<ul style="list-style-type: none"> - відповідальність на низькому рівні, прагне перекласти її на інших; - виступ проти активності інших та власна низька активність; - прагнення до мінімізації зусиль; - низька кваліфікація;
НУБІП України	НУБІП України	<ul style="list-style-type: none"> - протидіє і не прагне підвищити кваліфікацію; - переваг у роботі немає, йому все одно, яку роботу виконувати; - згоден на низьку оплату, за умови, щоб колеги не отримували більше.

Таким чином, в умовах кадрової кризи та модернізації освіти, особлива роль відведена управлінню персоналом, яка орієнтована на результативне застосування трудового потенціалу працівників та головним чином педагогів. Це передбачає освоєння нових форм управління організацією, найважливішою з яких буде матеріальне та моральне стимулювання. Керуючись цим, мотивацію слід розглядати як своєрідну «ідеологію» управління людським капіталом, засновану на задоволенні потреб суб'єктів у творчій праці та самореалізації, а також на сучасних технологіях стимулювання та мотивування співробітників освітньої організації.

У світі проблема мотивації трудової діяльності педагогів у ЗДО стала особливо актуальною, бо між освітніми організаціями посилюється конкуренція за співробітників – висококваліфікованих фахівців.

Стимулювання трудової діяльності педагогів у дошкільних освітніх установах, є невід'ємним компонентом забезпечення результативної діяльності організації та одним із методів є матеріальне (економічне) стимулювання педагогічних працівників.

Матеріальне стимулювання - це комплекс різноманітних матеріальних благ, що отримуються або присвоюються співробітниками за груповий чи індивідуальний внесок у результати діяльності організації, за допомогою творчої діяльності, професійної праці та необхідних правил поведінки [42, с.8].

Отже, у поняття матеріального стимулювання включені всі форми матеріального не грошового стимулювання, та всі види матеріальних (грошових) виплат, що застосовуються в організації. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовуються такі види непрямих і прямих матеріальних виплат, до них відносяться: бонуси, премії, заробітна плата, різноманітні додаткові виплати, участь у прибутках, а також участь у акціонерному капіталі

Головна роль системи матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу, відведена заробітній платі, тому що вона залишається для більшості співробітників закладу дошкільної освіти основним джерелом доходів, а отже, заробітна плата буде потужнішим і перспективним стимулом підвищення результативності праці.

Через низку ключових аспектів розкривається сутність заробітної плати:

1) заробітна плата – це частка чистого доходу організації, яка залежить від кінцевих результатів роботи організації та розподіляється між ними відповідно до якості та кількості витраченої праці, тобто реальним трудовим внеском;

2) заробітна плата – це частина доходу співробітника, форма економічної реалізації права власності на належний йому ресурс праці;

3) заробітна плата – це ціна робочої сили, яка відповідає вартості послуг та предметів споживання, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи духовні та матеріальні потреби співробітника та членів його сім'ї [44, с.161].

Регулювання оплати праці працівників потребує її належної організації, з одного боку, об'єднує заробіток з колективними та індивідуальними результатами трудової діяльності, а з іншого боку, забезпечує гарантований заробіток за виконання норми праці, незалежно від результатів діяльності організації. Організація оплати праці в організації - це побудова системи її

регулювання та диференціації за категоріями персоналу, яка залежить від колективних та індивідуальних результатів трудової діяльності при наданні гарантованого заробітку за виконання норми праці, а також складності виконуваних робіт.

Ефективна організація оплати праці передбачає прямування певним принципам, що відображені на малюнку 1.3 економічними орієнтирами у матеріальному стимулюванні працівників організації [47, с.314]

Принципи організації оплати праці

Стійке зростання номінальної та реальної заробітної плати

Відповідність міри праці мірі її оплати

Матеріальна зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці

Тісний взаємозв'язок величини оплати праці та розмірів доходів підприємства

Відсутність дискримінацій з праці

Гнучкість та оперативність системи винагороди

Самостійність підприємств у встановленні розмірів заробітної плати працівників, у застосуванні різних форм та систем оплати праці

Поєднання інтересів стимулювання трудового вкладу та інтересів власників

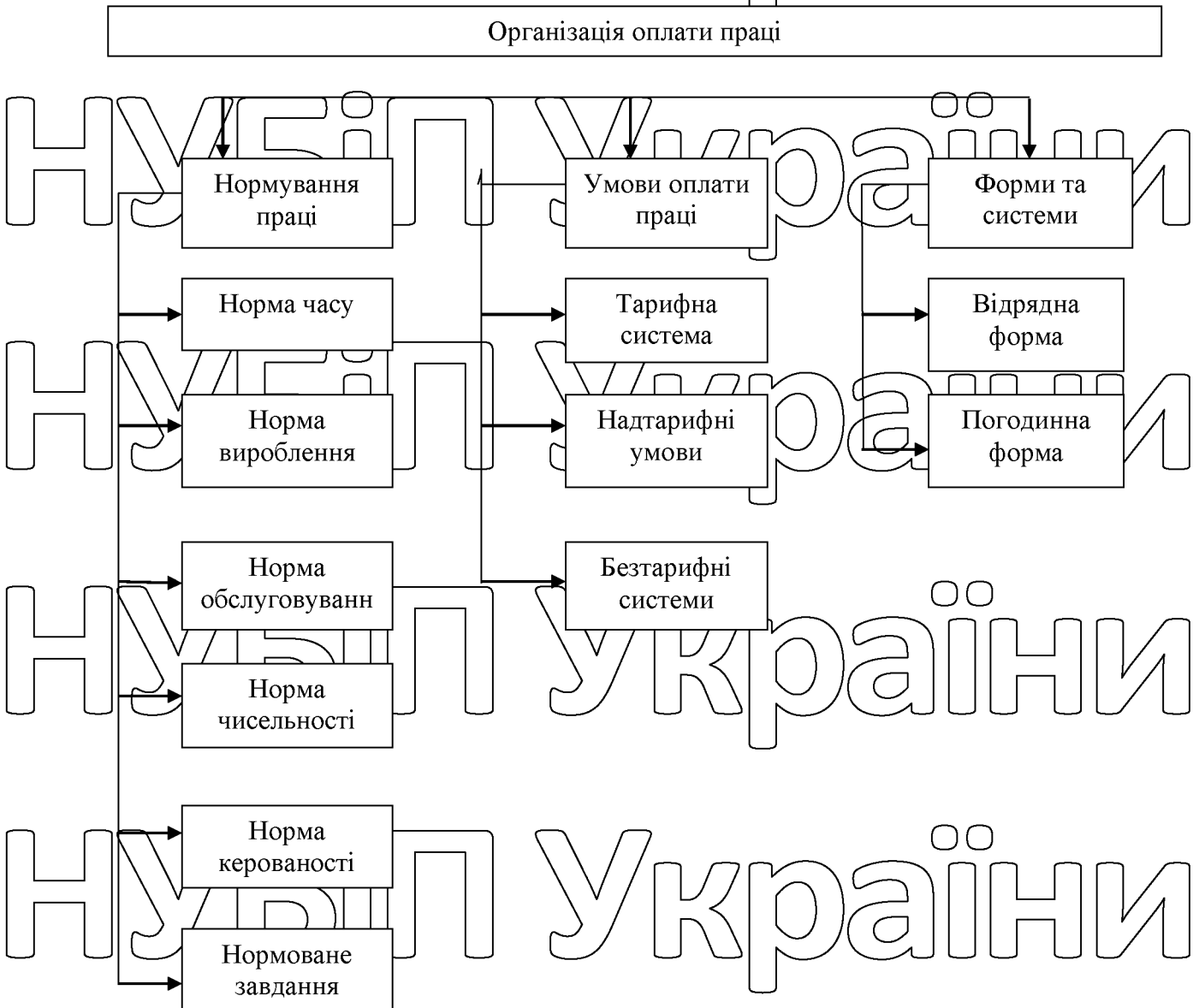
Оптимальна періодичність виплат заробітної плати

Стимулювання продуктивності праці та раціональне використання ресурсів



Мал. 1.3. Основні засади організації оплати праці умовах ринкової економіки

До способів організації оплати праці організації відносять: системи та форми оплати трудової діяльності, умови оплати праці, нормування праці, відображені малюнку 1.4.



Мал. 1.4 Елементи організації оплати праці

Нормування праці – це механізм встановлення потрібного кількісного результату трудової діяльності або трудовитрат [53, с.96]. До них відносяться: чисельність та завантаженість працівників, тривалість виробничого циклу, тривалість робочого часу, норми результатів та витрат праці і т.д. За допомогою нормування трудової діяльності можна встановити, який обсяг трудовитрат повинен відповідати встановленій величині його оплати за конкретних організаційно-технічних умов. Норма праці зумовлює структуру та величину витрат праці, які необхідні для виконання певної роботи, і є зразком, з яким порівнюють фактичні витрати у цілях встановлення їх раціональності.

Найбільш широко застосовуються такі норми: чисельності, керованості, нормовані завдання, обслуговування, вироблення та часу.

Умови оплати трудової діяльності строго залежать від умов та якості праці. До них відносяться різні варіанти безтарифної оцінки складності праці, кваліфікації виконавців та система тарифікації. Як додатковий інструментарій можуть використовуватися компенсуючі та стимулюючі надбавки та долати, які враховуються за відмінностей в умовах трудової діяльності, його природно-кліматичних умовах інтенсивності, режимах та інше.

Умови оплати та нормування праці виступають у ролі бази для визначення розміру заробітної плати. Для їх практичного застосування потрібен точний алгоритм залежності оплати праці від норм праці та показників, які характеризують якість та кількість витраченого трудового часу. Така залежність відображається через системи та форми оплати трудової діяльності.

При організації оплати праці система заробітної плати покликана забезпечити облік матеріальної зацікавленості працівників у поліпшення підсумків діяльності організації та результатів її роботи, а так же якісних та кількісних результатів трудової діяльності при встановленні розміру заробітку.

До структури матеріальних негрошових стимулів входять декілька груп, які у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Види матеріального негрошового стимулювання

Група матеріального не грошового стимулювання	Рекомендації	Методи
Індивідуальні	Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців	- надання службового житла або компенсація за вартість оренди житла; - плата за навчання; - надання споживчих кредитів або порука перед банком на невідкладні потреби.
Іміджеві	Підвищення статусу працівника всередині компанії і поза нею	- надання службового транспорту представницького класу; - стипендіальні програми; - особистісні та соціальні тренінги за рахунок роботодавця; курси підвищення кваліфікації; - харчування в окремому приміщенні для вищого керівництва; - оплата та організація дорогого відпочинку.
Соціально спрямовані	Підвищення ефективності при використанні робочого часу	- недержавне пенсійне забезпечення; - надання путівок до будинку відпочинку для співробітника та його сім'ї; - цінні подарунки на пам'ятні дати; - пільгове харчування; - абонемент у спортивний клуб; - надання службового житла та оплата витрат на його утримання; - доставка співробітника на роботу, з роботи та з різних службових доручень; - надання пільгових програм, які пов'язані з навчанням та вихованням дітей; - оплата навчання персоналу та їх дітей.
Доповнюючі умови праці	Забезпечення додатковими засобами праці, для полегшення та зручності виконання покладених на співробітника обов'язків	- надання персонального переносного комп'ютера, мобільного телефону, планшета та і т.д.; - оплата стільникового зв'язку та витрат на транспорт; - надання службового транспортного кошти, корпоративного громадського транспорту чи особистого воля; - оплата представницьких витрат.

Слід пам'ятати, що з організації матеріального негрошового стимулювання, чим рідше матеріальна пільга, послуга чи предмет, надані організацією, то вище її престиж.

Сутність матеріальних негрошових стимулювань працівників полягає в: [1,

с.55]

НУБІП України

1. Надання співробітнику тих благ, використання та отримання яких з якихось причин важко.

2. Надання унікальних послуг, які характерні лише для цієї організації.

НУБІП України

3. Оскільки нестабільна ситуація над ринком освітніх послуг, негрошове матеріальне стимулювання приймає велику цінність, оскільки гарантує отримання тих чи інших благ.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу закладу дошкільної освіти головний фактор результативності його роботи, і в цій якості вона містить основу трудових можливостей кожного співробітника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на трудову діяльність кожного працівника.

Внутрішня та зовнішня мотивація є основними формами мотивації. Враховуючи економічний стан нашої держави, основною мотивацією на сьогодні є заробітна плата. А також, основі мотивації лежать потреби, які виступають внутрішніми джерелами вдосконалення особистості та її діяльності.

Найбільш яскраво виражену, помітну роль в мотивації грає інтерес - форма прояву потреб - сприйнята та абсолютно усвідомлена людиною потреба, яка забезпечує спрямованість особистості на досягнення та усвідомлення певних цілей.

Отже, у поняття матеріального стимулювання включені всі форми матеріального не грошового стимулювання, та всі види матеріальних (грошових) виплат, що застосовуються в організації. Часто використовують такі методи матеріального стимулювання як: надбавки, доплати, премії, матеріальна допомога та заохочення.

Існують такі методи морального стимулювання: регулювання взаємин у колективі, офіційне визнання заслуг, організація корпоративних заходів, систематичне інформування персоналу.

Методи організаційного стимулювання: організація трудових змагань, залучення персоналу в процес управління, управління кар'єрою, підвищення якості трудового життя.

Група методів стимулювання вільним часом: встановлення гнучкого режиму робітника часу, застосування гнучких форм зайнятості, надання додаткового часу для відпочинку.

НУВБІП УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ №503 М. КИЄВА З ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика закладу №503 м. Києва та його специфіка

Який би освітній заклад не розглядався, ефективний менеджмент неможливий без розуміння потреб та мотивів людини та правильного застосування стимулів до трудової діяльності.

Отже, керівник сучасного ЗДО повинен аналізувати питання щодо мотивації персоналу, для досягнення поставленої мети в рамках вирішення проблем організації трудової діяльності інших співробітників, тим більше, що дитячий садок по своїй сутності має особливу специфіку під управлінням.

Назва організації:

Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №503

Місце знаходження ЗДО:

м. Київ, Дніпровський район, вул. О.Бойченка, 9-А

Місія організації:

Забезпечення сприятливих соціально-організаційно-педагогічних умов, що сприяють всебічному розвитку дітей, становлення у них ігрових форм діяльності низки здібностей, які задають основу для формування системи компетенцій, необхідні для подальшого навчання у школі.

Проектна потужність закладу – 12 груп на 220 місць

В закладі дошкільної освіти працює 9 груп. Групи комплектуються за віковими ознаками: 2 групи раннього віку та 7 груп дошкільного віку.

Діти зараховуються до закладу у порядку черговості їх електронного запису. У заклад дошкільної освіти приймаються діти з 2-х років. Прийом дітей здійснюється керівником закладу протягом календарного року на підставі:

- заяви батьків або осіб, які їх замінюють;
- медичної довідки про стан здоров'я дитини з висновком лікаря, що дитина може відвідувати заклад дошкільної освіти;
- довідки дільничного лікаря про епідеміологічне оточення;

- свідоцтва про народження.

З дітьми в закладі працюють вихователі, музичний керівник, інструктор з фізичної культури.

Враховуючи потреби батьків, в закладі працюють: 5 груп з 12-ти годинним режимом роботи, 1 група з 14-ти годинним перебуванням дітей та 3 групи з режимом перебування 10.5 годин.

Для дітей організоване якісне збалансоване триразове харчування, чотириразове - для дітей з 14-ти годинним режимом перебування.

ЗДО працює за освітньою програмою для дітей від 2 до 7 років «Дитина».

Пріоритетний напрямок роботи: розвиток творчих здібностей засобами театралізованої діяльності.

На базі закладу працює центр раннього розвитку «Мандаринка» (ТОВ з обмеженою відповідальністю «ЛАСП»), який надає додаткові освітні послуги з англійської мови та хореографії два рази на тиждень.

В закладі дошкільної освіти сучасна матеріально-технічна база. Функционують музична та фізкультурна зали, кімната театралізованої діяльності.

Основними завданнями установи є:

- формування загальної культури, збереження та зміцнення здоров'я дітей

дошкільного віку, розвиток їх фізичних, інтелектуальних, моральних, естетичних та особистісних якостей, у тому числі передумов навчальної діяльності;

- збереження унікальності та самоцінності дошкільного дитинства як важливого періоду життя;

- облік різноманітності особливих освітніх потреб та індивідуальні можливості вихованців;

- розвиток індивідуальних здібностей та творчого потенціалу кожної дитини;

- забезпечення рівних можливостей для повноцінного розвитку кожної дитини в період дошкільного дитинства незалежно від місця проживання, статі, етнoу, мови, соціального статусу, психофізіологічних та інших особливостей;

- забезпечення наступності дошкільного та початкового рівнів загальної освіти;

- об'єднання навчання та виховання у цілісний освітній процес на основі духовно-моральних, національних та загальнолюдських цінностей та прийнятих у суспільстві правил та норм поведінки на користь людини, сім'ї, суспільства;

- формування здатності дітей до міжкультурної комунікації, розвитку ініціативності, самостійності та відповідальності кожної дитини;

- активне включення сімей вихованців у процес розвитку та освіти, охорони та зміцнення здоров'я дітей.

Основні засади колективу у роботі з дітьми:

1. Підтримка у закладі атмосфери, що забезпечує емоційне благополуччя кожної дитини.

2. Удосконалення розвивального середовища для формування стійкого пізнавального інтересу, збереження та зміцнення фізичного та психічного здоров'я дітей.

3. Розвиток креативних здібностей, сприяння реалізації особистісного потенціалу кожної дитини.

4. Варіативність використання освітнього матеріалу, що дозволяє розвивати творчість відповідно до інтересів та схильностями кожної дитини.

5. Подальше вдосконалення професійної компетентності та практичної діяльності.

Оперативне управління установою здійснює завідувач.

Завідувач здійснює безпосередню та опосередковану реалізацію управлінських рішень, через розподіл обов'язків між адміністративними працівниками з урахуванням їх особливостей, підготовки, досвіду, а також структури ЗДО:

- заступнику завідувача з виховно-методичної роботи безпосередньо підпорядковуються вихователі та педагоги ЗДО;

- заступнику завідувача з адміністративно-господарської роботи безпосередньо підпорядковується молодший обслуговуючий персонал ЗДО;

- вказівки лікаря-педіатра, старшої медичної сестри, таке ж обов'язкові всім співробітників ЗДО.

Проектування оптимальної системи управління дитячим садком здійснюється з урахуванням матеріально-технічних, соціально-економічних та зовнішніх умов у рамках існуючого законодавства України.

Виходячи з цієї, принципів побудови та стратегії розвитку дитячого саду, склалася структура, в якій виділяється 4 рівні управління:

Завідувач - головна адміністративна особа, яка втілює єдиноначальність та несе персональну відповідальність за все, що робиться в освітньому закладі всіма суб'єктами управління.

На цьому ж рівні моделі знаходяться вищі органи колегіального та громадського управління, які мають той чи інший правовий статус: Рада батьків, Педагогічна рада, Медико-педагогічна рада.

Рада батьків дитячого садка є одним із найвищих органів самоврядування дитячого садка, основними завданнями якого є: розробка пропозицій щодо підвищення якості освітнього процесу; захист та уявлення прав та інтересів вихованців; сприяння у вирішенні освітніх, соціально-побутових та інших питань, що торкаються інтересів вихованців; сприяння органам управління установи у вирішенні освітніх завдань, в організації дозвілля та побуту вихованців, у пропаганді здорового способу життя; сприяння структурним підрозділам установи у проведенні ними заходів у рамках освітнього процесу; проведення роботи, спрямованої на виховання дбайливого ставлення до майнового комплексу, патріотичне ставлення до духу та традицій держави

Педагогічна рада - колективний орган управління дитячим садком, який вирішує питання, пов'язані з реалізацією програми розвитку дитячого садка, розглядає проблеми, підготовлені методичною радою дитячого садка, несе колективну відповідальність за ухвалені рішення [38, с.21].

Медико-педагогічна рада дитячого садка об'єднує педагогічних (психолог, логопед, викладач з діяльності, масажист, викладач фізичної культури, викладач музичного мистецтва) та медичних (лікар, мед. сестри, масажист) працівників, а

також адміністрація, в тому числі завідувач та його заступники (заступник завідувача методичного забезпечення, за винятком заступника завідувачки з господарсько-побутової роботи). Головою «Медико-педагогічної ради» є завідувач дитячого садка або особа, яка виконує його обов'язки (заступник завідувача з методичного забезпечення).

Суб'єкти управління цього рівня забезпечують єдність керуючої системи в цілому, визначають стратегічний напрямок розвитку закладу дошкільної освіти. Другий рівень – заступники завідувача дошкільної освітньої установи з методичної роботи, заступник завідувача з господарсько-побутової роботи.

Кожен член адміністрації інтегрує певний напрямок або підрозділ навчально-виховної системи та виступає ланкою опосередкованого керівництва завідувачем освітньої системи.

Його головна функція – узгодження діяльності всіх учасників процесу відповідно до заданих цілей, програми та очікуваних результатами.

Третій рівень – методичні об'єднання. До управлінців цього рівня належать керівники методичних об'єднань. Взаємодія суб'єктів управління цього рівня здійснюється через спеціалізацію функцій за її одночасної інтеграції. Керівник методичного об'єднання затверджується завідувачкою дитячого садка.

Методичне об'єднання веде методичну роботу із забезпечення необхідною літературою, організує діяльність вихованців поза дитячим садком, проводить аналіз результатів освітнього процесу, має право висувати пропозиції щодо покращення процесу виховання та освіти, погодить свою діяльність із завідувачем та у своїй роботі підзвітній їй.

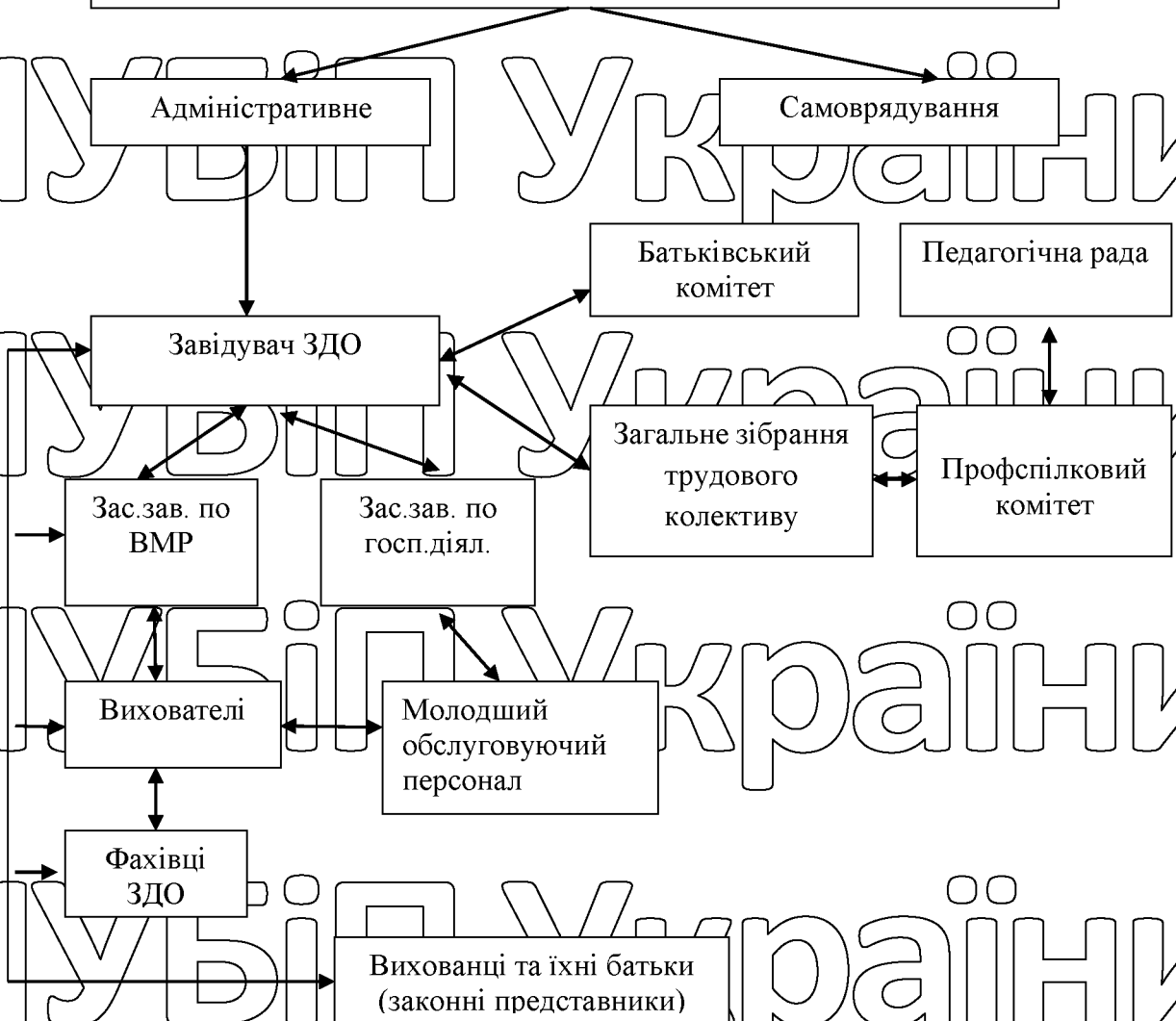
Творча група вихователів – тимчасова форма педагогічного колективу. Створена для вирішення певної навчальної та виховної проблеми, що об'єднує вихователів різних груп. У групі вибирається керівник (заступник завідувача з виховно-методичної роботи), який організовує розробку цієї проблеми. За підсумками роботи готуються рекомендації щодо використання створеного досвіду.

Четвертий рівень – батьки. Тут органами управління є батьківський комітет, який вирішує питання організації роботи за межами стін дитячого садка, розвитку матеріальної бази, що приймає участь у розвитку ЗДО.

Основна мета та завдання розвитку розгортаються відповідними управлінськими діями, що враховують нормативно-правові, фінансово-економічні, кадрові та психолого-педагогічні особливості установи та спрямовані на вирішення питань, віднесених законодавством України до ведення загальноосвітньої установи

Активні представники батьківського співтовариства у складі батьківського комітету беруть участь у житті дитячого садка, пропонуючи ідеї, шляхи розвитку дитячого садка, будучи сполучною ланкою між представниками кожної сім'ї, освітянами, керівником, соціумом.

Структура управління



Мал. 2.1. Структура управління ЗДО №503

Організаційна структура управління є сукупність усіх його органів із властивими їм функціями.

Управління педагогічною діяльністю здійснює педагогічна рада установи, до складу якої входять усі педагогічні працівники.

Батьківський комітет установи сприяє об'єднанню зусиль сім'ї та педагогів у справі розвитку та виховання дітей.

Об'єктами управління вихователів, педагога – психолога, музичних керівників, інструкторів з фізичної культури, педагога - логопеда, викладача образотворчого мистецтва, діти та їх батьки (законні представники).

Склад організації, стаж роботи керівних та педагогічних співробітників та їх освіту, станом на 1 серпня 2023 року, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кадровий склад працівників дитячого садка

Назва	Освіта			Стаж				
	Вища	Середньо-спеціальна	Отримують освіту	Менш 2 років	2-5 років	5-10 років	10-20 років	Понад 20 років
Керівні працівники	3	-	-	-	-	1	2	-
Педагогічні працівники	23	5	3	-	2	9	12	8
Всього	26	5	3	-	2	10	14	8

Дитячий садок самостійний у здійсненні освітнього процесу, підбором та розстановкою кадрів.

2.2. Аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти №503 м. Києва

Більшість керівників розуміє, що головною рушійною силою людини є саме мотивація, а у сфері виховання дітей грамотна система мотивації співробітників закладу дошкільної освіти особливо важлива.

Таблиця 2.2
PEST - аналіз ЗДО №503

Напрями	Фактори зовнішнього середовища	Опис	Бал
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - поточне законодавство у області дошкільної освіти забезпечує державне врегулювання системи освіти; - майбутні зміни у Законодавстві; - Європейське/міжнародне законодавство (Конвенція про права дитини); - посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів та штрафні санкції (держ. закупівлі) - екологічні проблеми 	<p>Дозволяє вирішувати питання довгострокового планування, створюючи стабільну обстановку. ЗДО має чітко позначені державні орієнтири.</p> <p>Дозволяє ЗДО вибрати власну лінію розвитку, виробити свою концепцію та одночасно диктує деякі перетворення як обов'язкові.</p> <p>Ставить ЗДО займатися PR-технологіями, здійснювати науково-методичну роботу у своєму напрямку.</p>	<p>+3</p> <p>+2</p> <p>+2</p>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - рівень інфляції; - інвестиційний клімат у галузі; - закордонні економічні системи та тенденції; - сезонність / вплив погоди (захворювання дітей, невиконання норм харчування); - ринок та торгові цикли (держ. закупівлі); - специфіка діяльності ЗДО; - потреби дітей, що відвідують ЗДО; - основні зовнішні витрати (на утримання та придбання майна); - енергоносії; - транспорт. 	<p>Сприяє формуванню системи освіти як ринкової сфери.</p> <p>Дозволяє визначати та реалізовувати фінансову політику, проте можна передбачити і низку негативних наслідків (ліквідація логопедичних груп, вимушене скорочення кадрів).</p> <p>Заохочує ЗДО до пошуку альтернативних джерел фінансування (гранти, отримання інвестицій промисловості, підприємств, надання платних освітніх послуг та ін.).</p>	<p>+2</p> <p>- 2</p> <p>- 1</p>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - демографія; - зміни законодавства, соціальні, що зачіпають фактори; - структура доходів та витрат (кошториси); - базові цінності населення; 	<p>Ведення цілеспрямованої роботи зі створення привабливого іміджу.</p> <p>Демографічне зростання сприяє підвищенню попиту на місця в</p>	<p>+2</p> <p>+3</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - тенденції способу життя; - бренд, репутація; - моделі поведінки батьків залежно від них географічного проживання (Центр, селище); - уподобання вихованців; - подання ЗМІ. Реклама та зв'язки з громадськістю; - етнічні/релігійні фактори. 	<p>ДНЗ та збільшення набір дітей у групи.</p> <p>На вибір ЗДО впливає розташування біля будинку, престиж педагога, спадковність та виховання хорошої якості.</p> <p>Забезпечення дитині психологічного комфорту та безпеки.</p>	<p>- 2</p> <p>+2</p>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - фінансування інформативно-комунікативних Технологій; - впровадження та розвиток інформативно-комунікативних Технологій; - зміна та адаптація нових технологій; - виробнича ємність, рівень; - інформація та комунікації, вплив Інтернету; - законодавство з технологій; - потенціал інновацій 	<p>З одного боку, підвищується інформативність освітнього середовища, з іншого - ставить перед необхідністю якісної нової підготовки кадрів в умовах застосування нових методів та прийомів виховання на основі сучасних технологій та впровадженні здоров'я заощаджуючи технологій.</p>	+3

У таблиці 2.2 представлені фактори, що розглядаються в ході PEST-аналізу, які на наш погляд можуть впливати на стратегію розвитку дитячого садка.

У кожному дошкільному навчальному закладі складається особливе мотиваційне середовище, яке є системою умов, що сприяють переведенню зовнішнього соціокультурного досвіду взаємодії зі світом у внутрішню програму дій та поведінки, джерело внутрішнього та зовнішнього розвитку педагога, що є і об'єктом, і суб'єктом власного розвитку.

Висновки за таблицею факторів PEST-аналізу: У кожній з цих чотирьох груп як головні фактори, які мають найбільший вплив, необхідно виділити такі, як:

- політичну діяльність обласних, регіональних та місцевих органів влади, податкову політику (серед політико-правових чинників);

- рівень та якість життя співробітників, соціальну диференціацію співробітників, традиції, звичаї, звички та соціальну активність (серед соціокультурних);

- інфраструктури та напрями інвестиційної політики (серед економічних факторів);

- відсутність комп'ютерної грамотності, можливість підключення до інтернету та іншим засобам зв'язку, рівень розвитку відповідної техніки та технології (серед техніко-технологічних факторів).

Таким чином, розвиток освітньої системи дитячого садка, одного боку, має орієнтуватися на державне замовлення у галузі освіти (орієнтація на загальну освіту, реалізацію компетентнісного походу, пріоритет здоров'я зберігаючих та інформаційних технологій). З іншого боку - в умовах, що склалися, дитячий

садок повинен чітко визначити власні цілі, цінності, місію, політику та тактику, які забезпечать привабливість для найближчих соціальних замовників; стабільність та успішність функціонування та розвитку дитячого садка в соціумі, що змінюється, в умовах ринкової економіки.

Модернізація та реформування української системи освіти супроводжуються кардинальними змінами не лише у змісті освітніх програм та методики викладання, а й у системі управління освітніми організаціями, тому велику актуальність набуває наявність у керівника навичок грамотного стратегічного планування

Аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей ЗДО №503, з погляду розвитку дитячого садка та системи мотивації в ньому, представлений у SWOT - аналізі у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT - аналіз ДНЗ №503

	Зовнішнє середовище	Слабкі сторони	Внутрішнє середовище
погрози	<p>T1.реформування традиційної системи освіти;</p> <p>T2.конкуренція з іншими ЗДО (будівництво нового сучасного дитячого садка в кроковий доступності);</p> <p>T3.недостатня інформаційна культура суспільства;</p>		<p>W1.недостатня обізнаність батьківської громадськості (дітей яких не відвідують ЗДО) про організацію виховно-освітнього процесу;</p> <p>W2.велика зайнятість батьків;</p> <p>W3.недостатнє забезпечення ЗДО новими технічними засобами навчання та виховання;</p>

	<p>T4.плинність кадрів, насамперед високопрофесійних;</p> <p>T5. негативний вплив на фінансовий стан підприємства;</p> <p>T6.ризик зниження продуктивність праці;</p> <p>T7.недостатня кількість ресурсів у підприємства для розробки та впровадження дієвої системи мотивації.</p>	<p>W4. Зниження рівня здоров'я вихованців;</p> <p>W5. недостатня взаємодія з іншими ЗДО міста та району;</p> <p>W6. відсутність комп'ютерної техніки та іншого обладнання, що використовується в навчальному процесі, недостатнє забезпечення ІНТЕРНЕТ-зв'язком;</p> <p>W7.працівники не прагнуть підвищення кваліфікації;</p> <p>W8.працівники не зацікавлені у підвищенні продуктивності праці;</p> <p>W9.не повною мірою використовуються можливості інструментів мотивації співробітників;</p> <p>W10.присутнє негативне сприйняття працівниками мотиваційних чинників.</p>
--	---	---

Продовження табл.2.3

<p>можливості</p>	<p>O1. наявність установ культури поряд з ЗДО (Фізкультурно-оздоровчий комплекс для дітей від 3 років, Будинок культури та фізичного розвитку);</p> <p>O2.демографічна програма;</p> <p>O3.зручне географічне становище ЗДО;</p> <p>O4.участь педагогів та вихованців ЗДО у конкурсах, конференціях, проектах різного рівня компетенції;</p> <p>O5.вкладення в матеріально-технічну базу ЗДО;</p> <p>O6.адресна допомога дітям з соціально не захищених сімей;</p> <p>O7. середня зарплата співробітників перевищує середньомісячний рівень в місті;</p> <p>O8.залучення висококваліфікованих кадрів;</p> <p>O10.тверде бажання керівництва сформувавши реальну та дієву систему мотивації персоналу.</p>	<p>Сильні сторони</p> <p>S1.прагнення адміністрації та педагогічного колективу відповідати сучасним вимогам;</p> <p>S2.наявність резервного інтелектуального ресурсу серед педагогів та вихованців ЗДО;</p> <p>S3. сприятливий мікроклімат ЗДО;</p> <p>S4.позитивна динаміка якості освіти;</p> <p>S5.широкий спектр додаткової освіти (логопед, психолог, викладачі ФІЗО, ІЗО, МУЗО);</p> <p>S6.використання здоров'язберігаючих технологій;</p> <p>S7.система навчання педагогів на курсах підвищення кваліфікації;</p> <p>S8.володіння колективом основами комунікативної культури;</p> <p>S9.зацікавленість батьків у як навчально-виховний процесу;</p> <p>S10.динамічно розвивається організаційна структура;</p>
-------------------	---	---

<h1>НУБІП України</h1>	<p>\$11. високий рівень професіоналізму співробітників та наявність необхідних навичок;</p> <p>\$12. чітко розроблена кадрова політика;</p> <p>\$13. мотиваційну цінність для співробітників представляє фактор матеріальної оцінки праці; фактор відносини з колегами та моральна оцінка праці.</p>
------------------------	--

Виходячи з аналізу даних оптимальними аспектами подальшого розвитку

дитячого садка є:

НУБІП України

- специфіка педагогічного колективу дозволяє планувати та реалізовувати інноваційні зміни у дитячому садку, проте для них впровадження необхідно вести продуману роз'яснювальну роботу серед педагогів;

- основні зусилля мають бути сконцентровані на змінах виховно-освітньому процесі: запровадження нових методів навчання та сучасних прийомів виховання з широким застосуванням інноваційних технологій;

НУБІП України

- розвиток матеріально-технічної бази дитячого садка;

- більшу увагу слід приділяти підвищенню кваліфікації педагогічних кадрів;

НУБІП України

- модернізація змістовних та технологічних сторін освітнього процесу;
- активна взаємодія з батьками (законними представниками) вихованців;
- дитячий садок може впливати на своє найближче соціальне оточення і

має проводити роз'яснення своєї освітньої політики та інших видів діяльності;

НУБІП України

- розширення сфери відкритості освітнього закладу;
- використовувати при розробці та вдосконаленні системи мотивації потенціал таких факторів як: моральна оцінка праці, стабільний соціально-психологічний клімат;

НУБІП України

- при розробці та вдосконаленні системи мотивації зіставити внутрішню значущість посад співробітників із цінністю цієї роботи та врахувати мотиваційні профілі персоналу;

- розглядати розробку та вдосконалення системи мотивації, як джерело підвищення ефективності діяльності підприємства;

- створити вдосконалену систему мотивації, яка стала б частиною кадрової політики підприємства, тобто вже на стадії добору персоналу «визначати» людей, які найбільш підходять під пропоновану мотивацію.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що керівництву дитячого садка потрібно удосконалити систему мотивації так, щоб розглядати її не як джерело витрат, а як джерело підвищення ефективності діяльності організації загалом. Удосконалена система мотивації має стати органічною частиною

кадрової політики підприємства: доступною для розуміння персоналу, у тому числі кандидатів на вакантні посади. При вдосконаленні системи мотивації необхідно врахувати як нематеріальні, так і матеріальні форми стимулювання, також необхідно враховувати певні мотиваційні профілі персоналу.

Можна розробити чудові плани перетворення дитячого саду, поставити перспективні та привабливі цілі, встановити в дитячому садку сучасне обладнання, але все буде марно, якщо персонал не захоче виконувати власну діяльність у повну силу. Тому виникає необхідність у проведенні експерименту, щодо виявлення недоліків у існуючій системі мотивації персоналу ЗДО.

Головна мета дослідження полягає у визначенні мотивів вибору професії педагога, спрямованості педагогів та факторів, які впливають на мотивацію їхньої трудової діяльності.

Питання про вибір шляхів мотивації педагогічних персоналу надзвичайно актуальна для керівництва освітньої установи. У зв'язку з цим, були вивчені основні особливості мотивації праці в ЗДО, виявлено ключові фактори, які впливають на результативність та якість трудової діяльності працівників та розробили методи для вдосконалення існуючої системи мотивації в освітньому закладі.

Відповідно до гіпотези та завдань було визначено хід емпіричного дослідження, що складався з чотирьох етапів: пошуково-теоретичний етап, констатуючий етап, формуючий етап та контрольний етап.

Перший етап – пошуково-теоретичний етап: полягав у визначенні задуму дослідження, постановці цілей та завдань, формулюванні гіпотези, прогноріч дослідження, теоретичної розробці структури дослідження, проведено систематизацію та підбір комплексу валідних методів та методик, що дозволяє досліджувати основні фактори, які впливають на результативність та якість педагогічного процесу у ЗДО.

На другому етапі – констатуючий етап: проводилося експериментальне дослідження мотивації педагогів ЗДО, допомогою методик, підібраних на пошуково-теоретичному етапі.

Третій етап – формуючий етап: впровадження розроблених методів мотивації в систему нематеріального та матеріального стимулювання освітян ЗДО.

Четвертий етап - контрольний етап: проведена якісна та кількісна обробка отриманих даних на попередніх етапах, складено рекомендації щодо оптимізації системи мотивації у педагогічному колективі ЗДО для подальшого їх апробування керівником.

Персональні дані учасників дослідження, які включають стаж роботи та посаду, наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Дані про працівників ЗДО №503, які взяли участь у дослідженні

№ Респондента	Вік	Стать	Посада	Стаж роботи у ДНЗ
1	42	Ж	Педагог з фізичної культури	16
2	41	Ж	Педагог з фізичної культури	13
3	44	Ж	Педагог музичної освіти	17
4	28	Ж	Педагог музичної освіти	3
5	42	Ж	Педагог з образотворчої діяльності	18
6	38	Ж	Логопед	12
7	36	Ж	Психолог	11
8	38	Ж	Вихователь	12
9	52	Ж	Вихователь	28
10	39	Ж	Вихователь	12
11	29	Ж	Вихователь	6

Продовження таб. 2.4

12	40	Ж	Вихователь	9
13	33	Ж	Вихователь	7
14	45	Ж	Вихователь	21
15	54	Ж	Вихователь	29
16	53	Ж	Вихователь	24
17	46	Ж	Вихователь	21
18	43	Ж	Вихователь	21
19	25	Ж	Вихователь	2
20	64	Ж	Вихователь	9
21	32	Ж	Вихователь	9
22	38	Ж	Вихователь	12
23	36	Ж	Вихователь	8
24	37	Ж	Вихователь	11
25	27	Ж	Вихователь	8
26	41	Ж	Вихователь	14
27	45	Ж	Вихователь	21
28	29	Ж	Вихователь	6
29	52	Ж	Вихователь	22
30	46	Ж	Вихователь	16
31	38	Ж	Вихователь	6

Під час вивчення мотиваційного середовища персоналу використовувалися методики, що забезпечували високий рівень мотивації в умовах групового експерименту і були прийнятними для педагогів.

Як експериментальні методи використовуються наступні діагностичні засоби:

1) методика К. Замфір «Мотивація професійної діяльності» (див. додаток А);

2) анкета «Оцінка ступеня задоволеності персоналу умовами своєї роботи» (див. додаток Б);

3) методика «Мотивація до успіху» Т. Елерса (див. додаток В);

4) анкетування «Оцінка мотивації працівників ДНЗ» (див. додаток Г).

Для того щоб зрозуміти, що потрібно вдосконалювати у існуючій системі мотивації, які саме мотиви спонукають сьогодні педагогів до якісної педагогічної діяльності та ефективного освітнього процесу було проведено дослідження.

До вибірки дослідження увійшли 31 педагог дитячого садка №503, а саме: 8 педагогів у віковій категорії 25 - 35 років, 13 педагогів у віковій категорії 35 - 45 років та 8 педагогів у віковій категорії 45 - 55 років, у тому числі вихователі,

музичні працівники, викладач образотворчого мистецтва, педагог-психолог, логопед та педагоги з фізичної культури. Педагогічний стаж складає: у 2-х педагогів – від 2 до 5 років, у 9-ти педагогів – від 5 до 10 років, у 12-ти осіб – від 10 до 20 років, у 8-ми людей – понад 20 років. Так, віковий діапазон педагогів досить широкий і різні спрямованості їхньої діяльності, результати дослідження будуть більш достовірними.

На першому етапі дослідження, за допомогою методики К. Замфір (в модифікації А. А. Реана) «Мотивація професійної діяльності» ми виявили рівень мотивації трудової діяльності педагогів, який включає три компоненти: показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ВПМ) та зовнішньої негативної (СОН).

Таблиця 2.5

Результат методики К. Замфір (у модифікації А. А. Реана) «Мотивація професійної діяльності»

Мотив	1	2	3	4	5
	Дуже незначною мірою	Досить не значною мірою	Невелико ю, але і в немаленьк ою мірою	У достатньо великий мірі	В дуже великий мірі
1. Грошовий заробіток	0%	6,5%	29%	35,5%	29%
2. Прагнення до просування по роботі	3,2%	9,7%	35,5%	51,6%	0%
3. Прагнення уникнути критики зі сторони керівника або колег	9,7%	16%	32,3%	35,5%	6,5%
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей	6,5%	9,7%	22,6%	38,7%	22,6%
5. Потреба в досягненні соціального престижу та поваги зі сторони інших	0%	3,2%	22,6%	16,1%	58%
6. Задоволення є від самого процесу та результату роботи	0%	3,2%	29%	35,8%	41,9%
7. Можливість найбільш повною самореалізації саме в цій діяльності	6,5%	3,2%	19,4%	32,3%	38,7%

У таблицю 2.5 занесено результати, отримані під час проведення методики К. Замфір (у модифікації А. А. Реана) «Мотивація професійної діяльності».

Ця методика визначала ефективність таких типів мотивації:

- фінансовий заробіток;
- прагнення до просування по роботі;
- прагнення уникнути критики з боку керівника чи колег;
- прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей;
- потреба у досягненні соціального престижу та поваги з сторони інших;
- задоволення від самого процесу та результату виконаної роботи;
- можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

Таблиця 2.6

Відповідність числа опитуваних педагогів певному мотиваційний

комплекс

Мотиваційний комплекс					Кількість педагогів
BM	>	BPM	>	BOM	32,3% (10)
BM	=	BPM	>	BOM	12,9% (4)
BM	<	BPM	>	BOM	22,5% (7)
BM	<	BPM	<	BOM	9,7% (3)
BM	>	BOM	>	BPM	6,5% (2)
BM	=	BPM	<	BOM	6,5% (2)
BM	>	BPM	=	BOM	3,2% (1)
BM	=	BPM	=	BOM	3,2% (1)
BOM	>	BM	>	BPM	3,2% (1)

Продовження таб. 2.6

Примітка:
 - оптимальний мотиваційний комплекс (баланс мотивів);

 - найгірший мотиваційний комплекс

Аналіз отриманих результатів показав, що педагоги більшою мірою задоволені обраною професією. Вибираючи між найкращим, оптимальним та

найгіршим типами співвідношень, більшість педагогів дитячого садка обрали оптимальний комплекс, представлений поєднаннями: $BM > BPM > BOM$ (32,3% опитаних) та $BM = BPM > BOM$ (12,9% опитаних) (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.7

Виявлення переважаючого типу мотивації

Переважний тип мотивації	Кількість освітян
BM	42% (13)
BPM	22,6% (7)
BOM	19,4% (6)
BM = BPM	12,8% (4)
BM = BPM = BOM	3,2% (1)

Продовження таб. 2.7

Найгірші мотиваційні комплекси представлені наступним

співвідношенням: $BOM > BPM > BM$; $BOM > BPM = BM$; $BOM > BM > BPM$ та BOM

$= BPM = BM$. Ці комплекси мають 9,7%, 6,5%, 3,2% та 3,2% педагогів відповідно. У сукупності це становить 22,6% від загального числа опитаних

педагогів, відомості представлені у таблиці 2.7. Це може свідчити про байдуже, а ймовірно, і негативне ставлення до педагогічної діяльності загалом.

Це свідчить про те, що педагоги з даними мотиваційними комплексами, що залучаються до цієї діяльності не для досягнення будь-яких зовнішніх нагород, а заради неї самої. Для них педагогічна діяльність є самоціллю, а чи не засобом досягнення будь-якої іншої мети.

Це ті педагоги, яких привертає насамперед інтерес до самого освітнього процесу, що позитивно відбивається на результатах педагогічна робота з дітьми.

Кількість освітян, у яких мотиваційний комплекс характеризується переважанням зовнішньої мотивації, що склала 41,9% опитаних із них (22,5% із зовнішньою позитивною мотивацією та 19,4% із зовнішньою негативною мотивацією).

Таблиця 2.8

Виявлення мотиваційного комплексу освітян

Тип мотивації	ВМ		ВІМ		ВОМ
Кількість педагогів					
1	4	=	4	>	3
2	5	>	4	=	4
3	3,5	<	3,66	>	1,5
4	2	<	3,33	>	2,5
5	4	>	3,66	>	2,5
6	4,5	>	4,33	>	4
7	4	=	4	<	4,5
8	4	<	4,66	>	4
9	2	<	3	<	4
10	4	<	4,33	>	2,5
11	5	>	3,66	<	4,5
12	4	=	4	>	4,5
13	3	>	2	<	4
14	4	=	4	<	5
15	4	<	4,33	>	3
16	4,5	>	4	>	2,5
17	4	>	3,66	>	1,5
18	4	=	4	>	2,5
19	5	>	4,33	>	3,5

Продовження таб. 2.8

20	4,5	>	3,33	>	2
21	4	>	3,33	>	2,5
22	4	=	4	=	4
23	2,5	<	3,66	<	4
24	3,5	<	3,66	>	3,5
25	4,5	>	3	<	4
26	4	<	4,33	<	4,5
27	4	=	4	>	3,5
28	5	>	4,66	>	4
29	5	>	4,33	>	4
30	4,5	>	3,66	>	2
31	4	<	4,33	>	4
Середнє по педагогічному складу	4	>	3,8	>	3,4

Педагоги із зовнішньою мотивацією незадоволені обраною професією, крім того, вони не мотивовані до подальшої педагогічної діяльності, як правило,

не отримують задоволення від подолання труднощів під час вирішення педагогічних завдань. Відсутність внутрішнього стимулу сприяє зростанню

напруженості, що має переважну дію на креативність педагога, тоді як наявність внутрішніх спонукань сприяє прояву безпосередності, оригінальності, зростання креативності та творчості. Можна припустити, що саме ця кількість педагогів

закінчили педагогічний ВУЗ не за своїм бажанням, а тому, що на цьому

наполягли батьки, свого часу популярність і престиж професії та багато інших невідомих нам причин.

Групу педагогів дитячого садка загалом, можна охарактеризувати в такий спосіб: переважним типом мотивації професійної діяльності є внутрішня - 42%

(хоча це й половини опитаних педагогів). На другому місці педагоги із зовнішньою позитивною мотивацією - 22,6%. Цей тип мотивації «гірше»

внутрішнього типу мотивації тим, що в ньому педагогів приваблює не сама діяльність, бо, як її оцінять оточуючими (матеріальне заохочення, похвала керівника чи колег тощо.). І на третьому місці - педагоги із зовнішньою

негативною мотивацією - 19,4%. Педагоги з таким типом мотивації характеризуються такими ознаками: вдосконалення педагогічних навичок лише

заради того, що «необхідно», без задоволення від власної діяльності або без

інтересу; педагогічна діяльність через побоювання невдач (осуд з боку колег чи керівника, позбавлення премій, позбавлення матеріального стимулювання, звільнення); вдосконалення педагогічної діяльності з примусу чи під тиском та ін.

Як видно з таблиці 2.8, мотиваційний комплекс педагогічного складу дитячого садка №503 виглядає як: ВМ > ВПМ > ВОМ. Але показники даних типів мотивації відрізняються один від одного незначною мірою.

В анкеті «Оцінка ступеня задоволеності персоналу умовами своєї роботи» (див. додаток Б), освітянам потрібно було оцінити, якою мірою їх задовольняють перелічені в анкеті сторони роботи.

Аналіз результатів анкетування показав, що процес виконуваної роботи цілком задовольняє більше половини педагогічного колективу (54%). Цілком задовольняє взаємовідносини з керівництвом, ефективність роботи в цілому, взаємовідносини з колегами. Педагогів швидше задовольняють, ніж немає перспективи професійного та службового зростання – 40% опитаних, а також можливості прояву самостійності та ініціативи у роботі (34%).

За допомогою інтерпретованої методики «Мотивація до успіху» Т.Елерса (див. додаток В) було оцінено ступінь прагнення до досягнення успіху та поставленої мети.

Результати дослідження показали, що педагоги мотивовані успіхом. Їм характерно уникати високого ризику. Педагоги прагнуть досягати успіху та отримувати позитивні відгуки про свою діяльність, здатні правильно оцінювати свої здібності, успіхи та невдачі.

Для діагностики мотивації співробітників дошкільної установи ми використали нескладну у виконанні та інтерпретації результатів методику анкетування «Оцінка мотивації співробітників ЗДО», запропоновану Лепешовою О.М. (див. додаток Г). Основним результатом анкетування стало ранжування показників, що сприяють підвищенню мотивації персоналу, а також впливають на їхню демотивацію.

Таким чином ми виявили, що мотивація персоналу ЗДО залежить від соціального статусу співробітника. Для педагогів найбільш значущими є мотиви досягнення безпеки, мотиви визнання та самоповаги, мотиви приналежності та спілкування.

Результати проведеного нами дослідження показали рівність внутрішньої мотивації педагогів та зовнішньої ($BM = 42\%$; $ВПМ + BOM = 42\%$), а також переважання зовнішньої позитивної мотивації (22,6%) над зовнішньою негативною мотивацією (19,4%). Домінуючим мотиваційним комплексом педагогічної діяльності виступає комплекс « $BM > ВПМ > BOM$ ». Такий баланс мотивів (мотиваційний комплекс) мають 32,3% випробуваних. Так само комплексом характеризується весь педагогічний склад загалом.

У результаті аналіз отриманих даних показав, що найважливішим підвищення ефективності роботи для педагогів є: добрі відносини у колективі; визнання та любов вихованців; розумність вимог керівництва; високий ступінь відповідальності та авторитет керівника; зінання з боку батьків.

Таким чином, отримані результати свідчать про низку проблем: недостатню теоретичну розробленість цієї проблеми; відсутність у педагогів зацікавленості у виконанні роботи, пов'язаної з показниками, що належать до науково-методичної та творчої діяльності; недостатньо висока зацікавленість керівників під управлінням мотивацією педагогів. Тому мотивацією педагогів у сучасних умовах необхідно управляти, адже вся система управління ЗДО будується на прагненні до досягнення поставленої мети, а для цього потрібна злагоджена робота, співпраця керівництва та педагогів. Від ступеня зацікавленості у виконанні своїх обов'язків залежить передусім результативність та якість праці педагога.

Висновки до розділу 2

PEST-аналіз закладу дошкільної освіти м. Києва № 5 свідчить про те, що розвиток виховної системи дитячого садка має базуватися на державному замовленні в освітній галузі (акцент на загальну освіту, впровадження підвищення кваліфікації, пріоритет на здоров'язберігаючі та інформаційні технології). При цьому дитячий садок повинен чітко визначити власні цілі, цінності, місію, політику і тактику, що гарантуватиме його привабливість для найближчої соціальної клієнттури; стабільність та успішність функціонування та розвитку дитячого садка в суспільстві, що змінюється в умовах ринкової економіки.

На основі аналізу даних оптимальними аспектами подальшого розвитку дошкільного закладу є:

- специфіка педагогічного колективу дає можливість планувати та впроваджувати інноваційні зміни в дитячому садку, але для їх реалізації необхідно проводити продуману роз'яснювальну роботу з педагогами;

- основні зусилля слід зосередити на змінах у навчальному процесі: запровадженні нових методів навчання та сучасних методів навчання з широким застосуванням інноваційних технологій;

- розвиток матеріально-технічної бази ясла-садка;

- більше уваги приділяти підвищенню кваліфікації педагогічних працівників;

- модернізація змістової та технологічної сторін навчального процесу;

- активна взаємодія з батьками (закономними представниками) учнів;

- використовувати потенціал таких факторів, як: моральна оцінка праці, стабільний соціально-психологічний клімат для розвитку та вдосконалення системи мотивації;

- при розробці та вдосконаленні системи мотивації порівнювати внутрішній зміст посад працівників із цінністю цієї роботи та враховувати профілі мотивації працівників;

- розглянути розвиток і вдосконалення системи мотивації як джерело підвищення ефективності діяльності підприємства;

- створити вдосконалену систему мотивації, яка була б інтегрована в кадрову політику компанії, тобто з етапу відбору персоналу, щоб «визначити» людей, які найбільш підходять для запропонованої мотивації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Шляхи і засоби мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти

Для кожної людини властива природна схильність ставити цілі та прагнути до їх досягнення. Проте постановка цілей для професійної діяльності дає високу віддачу лише у тому випадку, якщо людина приймає та розуміє конкретну мету. Циклічність педагогічної праці дозволяє ставити цілі, які технологічно обґрунтовані, вимірні та регламентовані за часом. Мотиваційний потенціал цілей посилюється, якщо педагог готовий докладати певних зусиль для її досягнення, якщо педагог готовий приймати мету як власну, а не нав'язану кимось ззовні.

Взаємодія мотивації та стимулів є інструментом, який забезпечує задоволення потреб працівника найбільш зручним для нього способом - завдяки застосуванню його навичок і також надає менеджеру можливість шляхом суміщення створити систему стимулювання праці персоналу [28].

Змусити людину працювати можна, але неможливо змусити її хотіти працювати, якщо тільки вона сама цього не забажає. Головна мета та завдання будь-якого керівника зробити так, щоб співробітник виконував свою роботу із задоволенням та ефективно. Основна проблема полягає у відсутності абсолютно правильної системи чи об'єктивного рішення щодо того, кого і як слід заохотити.

Ставлення працівників до різних форм стимулювання переважно суб'єктивно. Заробітна плата є символом оцінки та визнання, тому найчастіше сприяє виникненню конфліктних ситуацій. У рамках вирішення комплексної проблеми управління персоналом, контроль та розробка системи стимулювання ефективності трудової діяльності є складним завданням для керівника освітньої організації.

В управлінні персоналом дана проблема містить найбільшу кількість протиріч між тим, що насправді втілюється в життя, і тим, що має бути реалізовано відповідно до теоретичних розробок. Багато керівників стикаються з циклічним процесом, який починається з розробки нової перспективної системи мотивації персоналу і розчаруванням, що завершується, в ефективності цієї системи, після чого процес починається знову.

На сьогоднішній день стан трудової мотивації можна охарактеризувати такими ключовими ознаками: [27, с.164]

- низька значимість суспільних мотивів трудової діяльності персоналу, кваліфікаційного та професійного зростання;
- загальна трудова пасивність у колективі дитячого садка;
- бажання мати високооплачувану, стабільну роботу, яка забезпечуватиме необхідний рівень потреб, але з низькою інтенсивністю праці, яка не потребуватиме постійної кваліфікованої праці;
- визначення соціального статусу людини переважно за нетрудовими критеріями.

Формування трудової активності насамперед передбачає зняття тих гальм, які пригнічують підприємливість та ініціативу у співробітників.

Адміністративно-командна система спирається на відповідальність, яка прагне до консервативної форми праці, яка не пов'язує свій соціальний статус із особистими досягненнями у трудовій діяльності. Основною його рисою, крім низької продуктивності, є нерозвинена підсвідомість, орієнтація на «справедливого начальника», який забезпечить йому потрібні блага за умови беззастережного послужу. Тому такий співробітник відповідальність за власний добробут перекладає на верх.

Стимулювання трудової діяльності - це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу [18, с.64]. Водночас воно несе в собі і нематеріальне навантаження, яке дозволяє співробітнику реалізувати себе як

працівника та особистість одночасно, що виконує соціальну, моральну та економічну функції.

Соціальна функція полягає у формуванні соціальної структури суспільства через різні рівні доходів, які значною мірою залежать від впливів стимулів на різних людей. Крім цього, розвиток особистості та формування потреб також визначаються організацією та стимулюванням трудової діяльності в суспільстві.

Моральна функція полягає в тому, що стимули до трудової діяльності формують високоморальний клімат в установі, активну життєву позицію та суспільства загалом. При цьому важливу роль відіграє забезпечення правильної та обгрунтованої системи стимулів з урахуванням традицій та історичного досвіду.

Економічна функція перш за все полягає в тому, щоб стимулювання трудової діяльності сприяло збільшенню ефективності педагогічної праці, яке виражене як освітній процес та підвищення продуктивності праці.

Стимули можуть бути нематеріальними та матеріальними. Творчі воєначальники, священики, педагоги вміють обходитися без надбавок за вислугу років, бонусів та премій. Художники, вчені, солдати, спортсмени залишили безліч чудес творчості та досягнень, що ніяк не пов'язані з винагородою. Статус

працівника та грошова винагорода, звичайно, повинні відповідати його професійним досягненням, і водночас небездечно перетворювати матеріальну зацікавленість на основний стимулюючий фактор.

Мета управлінського проекту:

Розробити основні аспекти та удосконалити систему мотивації педагогічної діяльності, для підвищення її ефективності в сучасних умовах.

Об'єктом управлінського проекту є:

Управління мотивацією.

Предметом управлінського проекту є:

Система матеріальної та моральної мотивації педагогічних працівників у ЗДО №503, м.Каєва.

Таблиця 3-1

Ресурсне забезпечення проекту

Кадрове	Інформаційне	Контрольно-діагностичне
Інструктор з фізичної культури	1. Використання ресурсів «Інтернету»	1. Ефективність педагогічної діяльності через спостереження, анкетування та контроль співробітників та батьків вихованців ЗДО.
Музичні Керівники	2. Вивчення нормативно-правових документів	2. Портфоліо педагога ЗДО
Викладач образотворчого мистецтва	3. Обмін досвідом з іншими ЗДО	3. Наявність професійного зростання (звітно-контрольні заняття).
Вчитель-логопед Педагог-психолог Вихователі		

Етапи впровадження проекту:

1 етап: Запуск перетворень - тривалість три місяці.

2 етап: Аналіз результатів та коригування - 1 місяць
експлуатація (контроль за точністю дотримання розроблених схем, методик, критеріїв, поки їх застосування не стане нормою) - 6 місяців.

3 етап: Досвідчена

Робочий план реалізації проекту представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Робочий план реалізації проекту

№ п/п	Зміст	Строки	Відповідальний	Відмітка про виконання
<i>Підготовчий етап</i>				
1	Вивчення законопроектів та нормативно-правової літератури	Червень-серпень 2022	Завідувач Головний бухгалтер	виконано
2	Розробка локальних нормативних документів «Положення про заробітну плату та систему стимулювання», «Колективний договір»	Вересень-грудень 2022	Робоча група	виконано
<i>Організаційний етап</i>				

2	Запуск нової системи матеріального та нематеріального стимулювання	Січень 2023	Соціальний відділ	виконано
3	Практичне застосування нової системи мотивації освітян ЗДО.	Січень-квітень 2023	Завідувач Робоча група	виконано
4	Аналіз результатів та коригування.	Травень-червень 2023	Завідувач Робоча група	виконано
<i>Результативний етап</i>				
5	Досвідчена експлуатація (контроль за точністю слідування розробленим схемам, методикам, критеріям, доки їх застосування не стане нормою).	Червень-серпень 2023	Завідувач Головний бухгалтер	виконано
6	Аналіз результатів та коригування.	Серпень 2023	Робоча група	виконано

Очікувані результати:

Довгострокові:

- Здобуття досвіду у реалізації проектного методу в управлінській діяльності з удосконалення системи мотивації персоналу.
- Стабільний стан професійної активності педагогічного колективу.

Короткострокові:

- Проаналізовано та вивчено методичну та наукову літературу; періодичні видання та стимулювання трудової діяльності педагогів.
- Розроблено план щодо впровадження ефективних методів у систему мотивації персоналу.
- Розроблено анкету для батьків, метою якої є з'ясування рівня задоволеності батьків освітнім процесом у ЗДО.
- Узагальнено досвід роботи з розробки ефективних методів матеріального та нематеріального стимулювання до системи оплати трудової діяльності.

Удосконалена система оплати трудової діяльності педагогів прагне врахувати максимальну кількість трудових аспектів, пов'язуючи з

відпрацьованим часом, і кваліфікацією, ефективність забезпечення і основного процесів, і досягнуті результати.

На сьогоднішній день існують певні ризики, що велика кількість оцінюваних показників праці, що існують у цьому положенні, призведе до того, що все більша кількість працівників займатиметься лише контролем, збором інформації, оцінкою та розрахунком трудового вкладу інших працівників.

Тому важливо було знайти розумну та оптимальну кількість показників якості та обсягу виконуваної роботи, за якої справді буде засобом стимулювання ефективної праці, а не метою існування самої організації.

Не можна перетворювати заробляння грошей на основну чи єдину мету праці педагогічних співробітників. Стимулювання трудової діяльності лише через матеріальні чинники діє, як наркотик: їх потрібно дедалі більше, а віддачі вони дають дедалі менше. Тому потрібно пам'ятати про такі фактори, які формують позитивну трудову установку у співробітників, як можливість самостійності в роботі, кваліфікаційного зростання, визнання керівником трудових заслуг педагогів. Вони можуть бути складнішими у використанні, але найчастіше діють ефективніше заробітної плати.

За допомогою ефективної системи мотивації (моральної та матеріальної) можна значно підвищити ефективність роботи керованої установи.

Незважаючи на нинішню ситуацію економічної кризи, керівник може і повинен застосовувати цей час на серйозну перебудову свідомості як своєї, так і педагогічного колективу та організації загалом.

Таблиця 3.3

Фази процесу вдосконалення системи мотивації

Фази процесу	Процедури
Передпроектна стадія 1. Підготовка	У фазі підготовки керівник починає працювати з працівниками. Вона включає: Перший контакт (обговорення питань, розмови, зустрічі).

<h1>НУБІП у</h1>	<ul style="list-style-type: none"> - Попередній діагноз проблеми (аналіз та порівняння діагностика вирішення проблеми) - Планування завдання (методи синтезу) - Пропозиція щодо завдання
<p>Проектна стадія 2. Діагноз</p> <h1>НУБІП у</h1>	<ul style="list-style-type: none"> - Являє собою глибокий аналіз розв'язуваної проблеми, який заснований на аналізі та вивченні фактів та ситуації, що склалася в ЗДО. Встановлюється суть цієї проблеми: яка вона (проблема), наскільки вона широка, який з її аспектів є домінуючим чи вирішальним, чи прагнуть організація до змін у вирішенні цієї проблеми. Крім того, в ході цієї фази визначається – чи існує зараз ефективна система мотивації персоналу і як вона виглядає, а якщо не існує, то шукається відповідь – чому. Ця фаза включає: <ul style="list-style-type: none"> - Визначення структури даних та ухвалення рішення про їх збір. - Збір даних та виявлення фактів. - Аналіз фактів. - Зворотний зв'язок з персоналом, який включає складання первинного звіту та висновки, що базуються на діагнозі.
<p>3. Планування дій</p> <h1>НУБІП у</h1>	<ul style="list-style-type: none"> - Спрямована на пошук вирішення проблеми, що включає в себе: <ul style="list-style-type: none"> - Вироблення рішень - пропозиція варіанта вдосконалення деяких аспектів у існуючій системі мотивації персоналу. - Оцінку альтернативних варіантів удосконалення існуючої системи мотивації ЗДО. - Формування пропозиції головному органу управління ЗДО (методи огляду). Пропонується кілька варіантів вирішення проблеми, надаючи управлінцю право вибору на підставі поданих оцінок. - Планування здійснення рішень (описові методи). - Визначаються заходи, проведення яких необхідне, запровадження прийнятого рішення із зазначенням термінів і відповідальних.
<p>4. Використання</p> <h1>НУБІП у</h1>	<ul style="list-style-type: none"> - Строго перевіряє правильність виконання пропозицій. Включає в себе: <ul style="list-style-type: none"> - Допомога у здійсненні (наставництво). - Коригування пропозицій (методи аналізу).
<p>Післяпроектна стадія 5. Завершення</p> <h1>НУБІП у</h1>	<ul style="list-style-type: none"> - Є заключною і включає: <ul style="list-style-type: none"> - Оцінку виконаних дій (методи порівняння). - Підготовку та прийняття остаточного звіту (психологічні та описові методи).

НУВБІП УКРАЇНИ - проведення переговорів щодо подальшого вдосконалення (психологічні методи)

Керівник проєкту – завідувач ЗДО. На основі Наказу керівника дитячого садка створюється «Робоча група», до складу якої входять:

- Заступник завідувача ВМР (методист)
- Голова профспілкового комітету
- Представник від педагогів (вихователь)
- Головний бухгалтер
- Завідувач ЗДО.

НУВБІП УКРАЇНИ Склад робочої групи засідає один раз на місяць, аналізує ефективність діяльності педагогів, а також на підставі фактичних показників у роботі педагогів розподіляє бали. До Протоколу заносяться всі результати розподілу балів, згодом його підписують усі члени робочої групи та затверджується завідувачем

ЗДО.

НУВБІП УКРАЇНИ На підставі наданого протоколу керівник дитячого садка видає Наказ про призначення стимулюючих виплат та терміни їх реалізації. Наказ є основою для бухгалтерії, яка у день заробітної плати проводить встановлені виплати.

Контроль виконання Наказів доручається керівнику ЗДО.

НУВБІП УКРАЇНИ Також, на засіданні робочої комісії, розглядається питання про моральне стимулювання, всі рішення заносяться до Протоколу, який надалі затверджується завідувачем ЗДО. Зачитування Наказу та вручення грамот проводиться публічно на заходах, які присвячені значним подіям життя дитячого садка.

НУВБІП УКРАЇНИ Моніторинг ефективності стимулювання проводиться з метою відстеження впливу системи стимулювання для підвищення результативності педагогічної праці. Проводити виміри передбачається 3 рази у рік: початок

навчального року (вересень), кінець календарного року (грудень), кінець навчального року (травень).

НУВБІП УКРАЇНИ Отримані результати підлягають аналізу на засіданні робочої комісії зі стимулювання праці, робляться висновки, якщо

відхилення від спрогнозованого результату, то розробляється план коригування існуючого Положення.

При моніторингу результативності до вимірювачів якості застосування системи стимулювання ефективної педагогічної діяльності відносяться: питання для бесіди, анкети, вивчення продуктів педагогічної діяльності, схеми спостережень, критерії кількісної оцінки.

Для фіксації наданих вимірювань застосовують критерії кількісної оцінки, що виражають ступінь прояву якості педагогічної діяльності. Для оцінки загального результату застосування системи стимулювання в ЗДО можна використовувати 4-х бальну оцінну шкалу, яка відображає послідовну мінімізацію ступеня прояву будь-якого з показників ефективності педагогічної діяльності, від максимального (4 бали) до мінімального (1 бал).

Показники ефективності:

- за якість виконуваних робіт;
- за інтенсивність та високі показники в роботі;
- за виконання особливо складних та відповідальних завдань.

Оціночні критерії:

1 бал – показник практично відсутній

2 бали - показник слабо виражений і проявляється епізодично

3 бали - показник досить виражений і проявляється часто

4 бали - показник яскраво виражений та проявляється стабільно.

Інформація для моніторингу збирається за допомогою різноманітних методів:

Соціологічні методи: вивчення документації (діагностичні карти професійної компетентності педагогів, протоколи відкритих переглядів, нагородні матеріали, співбесіда зі співробітниками, батьками), анкетування педагогів та батьків.

Вимірювальні методи: спостереження, виявити емпіричним шляхом якість педагогічної діяльності дозволяє вивчення думок учасників процесу (педагоги, батьки).

Експертні методи представляють процедури, які сприяють отриманню спільної думки щодо якості дошкільної освіти. Серед них метод самооцінки, рейтинги, якісна експертна оцінка. Застосовується для комплексного моніторингу ефективності педагогічної діяльності.

Результати, отримані за допомогою застосування перерахованих вище методів піддаються математичній обробці.

Оцінки за кожним показником складаються і отримана сума поділяється на загальну кількість властивостей, що становлять якість об'єкта моніторингу.

Періодичність моніторингу – поквартально.

Тільки за наявності стійкості результатів виміру оцінка вважається правильною. Відповідальність за проведення моніторингу доручається керівнику ЗДО.

Таким чином, розглянувши всі аспекти принципу побудови системи морального та матеріального стимулювання ефективності педагогічної праці в умовах ЗДО, спільно з керівником дитячого садка, було розроблено «Положення про оплату праці та стимулювання праці працівників дитячого садка №503 м. Києва» (див. додаток Д).

Місія проекту – розробка та впровадження вдосконаленої системи мотивації педагогів дитячого садка.

Стратегія проекту щодо вдосконалення системи мотивації педагогів:

1. Встановити зворотний зв'язок із співробітниками:

- проведення зустрічей та анкетування педагогів ЗДО;
- скласти карту мотиваторів.

2. Приготувати план дій (необхідність викликати бажання виконувати свою роботу):

- визначення загальних мотиваторів для педагогів, за допомогою результатів дослідження;
- виділення особистих мотиваторів кожного педагога, за допомогою аналізу даних дослідження.

3. Звіти про виконану роботу та досягнуті результати зробити загальнодоступними:

- володіння інформацією підвищує мотивацію;
- звіти з поточної роботи;
- оголошення досягнень на педагогічних радах.

4. Підвищення статусу ЗДО в очах працівників:

- форма одягу;
- бейджі;
- посуд, канцелярія з емблемою організації, зокрема ЗДО.

5. Формування та зміцнення команди:

- графік днів народження;
- загальні завдання на двох.

6. Організація внутрішньо-корпоративного навчання:

- тематичні семінари;
- система наставництва та включення в роботу нових співробітників;
- організація конференцій зв'язку з іншими дитячими садками.

Проект спрямований на досягнення наступних результатів:

Прямі:

- підвищення працездатності за рахунок власного бажання та прагнення працювати сумлінно, плідно та з повною внутрішньою віддачею;
- поліпшення якості педагогічної діяльності, що надається.

Непрямі:

- підвищення іміджу ЗДО;
- задоволеність батьками;
- сприятливий соціально-педагогічний клімат у колективі.

Проект щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ЗДО описується

за допомогою наступного набору факторів:

- об'єкт дослідження;
- предметна галузь дослідження;
- цілі і завдання;

- методологія;
 - поняття процесу мотивації.
 Об'єкт дослідження при вдосконаленні системи мотивації - система мотивації дитсадка, причому особливу увагу приділяється як організації, так і персоналу.

Вибір конкретного предмета дослідження повністю визначається цілями конкретного проекту, який виконує робоча група.

Мета полягає у підвищенні ефективності діяльності педагогів цієї організації, з урахуванням їх мотивів та потреб. Головне завдання – удосконалення існуючої системи мотивації у ЗДО. З визначення цілей випливає, що розв'язання цієї задачі необхідним чином включає запуск механізмів самоорганізації та саморозвитку.

Методологія при вдосконаленні системи мотивації у дитсадку міститиме: методологію менеджменту в освітній організації та методологію психології - тобто інтегрувати методи та підходи різних наук, ув'язуючи конкретні прийоми та концепції з певними конкретними ситуаціями.

Мотивацію розглядають як вибір та ступінь бажання, які необхідні даній особистості, що визначає прояв тієї чи іншої поведінки. Стартовою точкою мотиваційного процесу є наявність незадоволеності, що спрямовує людину для досягнення своїх цілей, у результаті настає завершальний момент, що полягає у задоволенні потреб.

Керівнику для ефективного мотивування співробітників потрібно:

1) проаналізувати існуючу модель системи мотивації в організації, як потреба - мета - дія та вплив досвіду та очікувань;

2) знати основні фактори, що впливають на мотивацію: комплект потреб, що створюють умови, за яких потреби можуть бути задоволені, та прискорюють рух до цілей;

3) з'ясувати, що мотивація не може прагнути просто до створення почуттів задоволення та задоволеності, оскільки його підвищена доза може призвести до самозадоволення та інерції.

З урахуванням особливостей мотивів педагогічних працівників розроблено методи вдосконалення морального та матеріального стимулювання співробітників у ЗДО №503.

Основний комплекс методів пов'язаний із вчиненням системи мотивації ЗДО полягає у: удосконаленні методів та критеріїв матеріального стимулювання, розробці методів морального стимулювання.

Як приклад з удосконалення системи мотивації персоналу представлено проект розробки та вдосконалення системи мотивації персоналу ЗДО №503 м.Києва.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

3.2. Методичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації і стимулювання праці персоналу закладу дошкільної освіти

Знання мотиваційних основ кожного працівника та розуміння його реальних потреб на тлі їхнього природного потенціалу дає можливість керувати працівниками шляхом поєднання поточних і стратегічних цілей організації з їхніми інтересами. Різні мотиваційні теорії вказують напрямок реалізації мотиваційної політики, але не забезпечують чіткості дій. Протягом десятиліть розроблено і впроваджено в практику багато методів і механізмів мотивації, заснованих на різних аспектах і особливостях поведінки людини, оскільки мотивація праці і розвиток закладу освіти тісно взаємопов'язані [10].

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.). Також важливо зазначити, що формування персоналу організації є одним із найважливіших і складних процесів, який має на меті повне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійнокваліфікаційному складі працівників [7, с. 226].

Одна з основних методичних рекомендацій удосконалення системи мотивації і стимулювання праці персоналу ЗДО є регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо. Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві). Додаткові відпустки мають створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи. Наступною методичною рекомендацією є перерозподіл робочого часу. Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Цей момент

особливо важливий, адже кожній людині інколи потрібно відпочивати від спілкування, а особливо коли це діти, адже персонал ЗДО в жодному разі не може спілкуватись з дітьми, якщо його турбують проблеми з здоров'ям та погіршення психоемоційного стану. Але не кожний процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу. Якщо необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою різними обов'язками, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивацію в такому разі підвищують наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними. За використання ковзаючих графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу. При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Нагромаджений час надалі можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо. Ясна річ, що право працювати у вільному режимі надається лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість. Теоретично обгрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу. Ось чому на підприємстві широко використовують усі доступні методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу. Довідник співробітника — це брошура, яка містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн [17, с. 233]. Довідник має такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам глибоко зрозуміти головні засади діяльності компанії, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, чого компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Для ефективної мотивації співробітників керівнику необхідно:

1) проаналізувати існуючу модель системи мотивації в організації, як потреба – мета – дія та вплив досвіду та очікувань,

2) знати основні фактори, що впливають на мотивацію: сукупність потреб, які створюють умови, за яких потреби можуть бути задоволені та прискорюють рух до мети;

3) виявити, що мотивація не може бути спрямована просто на створення почуття задоволення та задоволення, оскільки її підвищена доза може призвести до самовдоволення та інертності.

Однією з найважливіших методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ЗДО є нормування робочого часу та заохочення вільного часу. Надання додаткового вільного часу.

Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Цей момент особливо важливий, оскільки кожній людині інколи потрібна перерва у спілкуванні, а особливо це стосується дітей, адже працівники ЗДО не можуть жодним чином спілкуватися з дітьми, якщо їх турбують проблеми зі здоров'ям та погіршення психоемоційного стану.

Держава. Але не всі процеси можна організувати з гнучким графіком роботи.

Якщо необхідна одночасна присутність кількох співробітників, пов'язаних з різними завданнями, гнучка система робочого часу не може бути застосована. У цьому випадку мотивація підвищується шляхом надання відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу за взаємною згодою.

ВИСНОВКИ

НУБІП України

Управління персоналом у сучасному закладі освіти - це необхідний вид діяльності, який полягає у здійсненні ефективного функціонування суб'єкта в даний момент часу. Для забезпечення правильної та ефективної роботи

НУБІП України

персоналу, необхідна побудова ефективної системи управління, як сукупності взаємозалежних підсистем: підбору та комбіптації кадрів, оцінки та атестації персоналу, адаптації, навчання та розвитку персоналу, мотивації.

Для формування, впровадження та вдосконалення кожної з представлених

НУБІП України

підсистем системи управління персоналом організації характерні свої особливості, обумовлені галузевою специфікою. Найбільш значущим елементом системи управління персоналом будь якого підприємства вважатимуться

мотивацію, вивченню сутності та специфіку якої була присвячена дана робота.

Мотивація, чи стимулювання праці - найдавніша проблема, що виникла одночасно з необхідністю спільної діяльності. У той же час це одне з центральних питань сучасного менеджменту.

НУБІП України

Мотивація - це спонукання до діяльності сукупністю різних мотивів, створення конкретного стану особистості, яке визначає, наскільки активно і з якою спрямованістю людина діє певної ситуації.

НУБІП України

Важливе місце у мотивації посідає мету - усвідомлено передбачуваний результат діяльності. Правильно обрана мета, зрозуміла працівникові та прийнята ним як особистістю, мобілізує його для досягнення результату.

У процесі цієї роботи, було зроблено такі висновки:

НУБІП України

1. Розглянуто існуючі моделі та методи стимулювання праці педагогічного колективу.

2. Проаналізовано системи мотивації і стимулювання праці закладу дошкільної освіти.

НУБІП України

3. Теоретично обґрунтовано позицію щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Усі поставлені у межах роботи завдання було реалізовано.

У рамках першого розділу – теоретичної частини роботи було розглянуто теоретичні засади системи мотивації персоналу дошкільної освітньої організації згідно з класичними та сучасними теоріями мотивації.

В рамках практичної частини роботи було проведено аналіз основних елементів системи мотивації персоналу дитячого садка №503, із застосуванням PEST та SWOT аналізів.

Результати показали, що розвиток освітньої системи дитячого садка, з одного боку, має орієнтуватися на державне замовлення та політику у галузі освіти. З іншого боку - в умовах, що склалися, дитячий садок повинен чітко визначити власні цілі, цінності, місію, політику і тактику, які забезпечать привабливість для найближчих соціальних замовників, стабільність і успішність функціонування та розвитку дитячого садка в соціумі, що змінюється.

Аналіз сильних і слабких сторін організації показав, що керівництву дитячого садка необхідно вдосконалювати систему мотивації, щоб розглядати її як джерело витрат, як джерело підвищення ефективності діяльності організації загалом. Удосконалена система мотивації має стати органічною частиною кадрової політики підприємства: доступною для розуміння персоналу. При вдосконаленні системи мотивації необхідно враховувати як нематеріальні, так і матеріальні форми стимулювання, також необхідно враховувати певні мотиваційні профілі персоналу.

Для того, щоб з'ясувати мотиви роботи педагогів та їхню задоволеність своєю діяльністю, було підібрано низку методів: методика К. Замфір «Мотивація професійної діяльності», анкета «Оцінка ступеня задоволеності персоналу умовами своєї роботи», методика «Мотивація до успіху» Т. Елєрса, анкетування «Оцінка мотивації співробітників ЗДО».

У результаті аналіз отриманих даних показав, що найважливішим підвищення ефективності роботи для педагогів є: добрі відносини у колективі; визнання та любов вихованців; розумність вимог керівництва; високий ступінь відповідальності та авторитет керівника; зізнання з боку батьків. Також було виявлено низку проблем: недостатня теоретична розробленість цієї проблеми;

відсутність у педагогів зацікавленості у виконанні роботи, пов'язаної з показниками, що належать до науково-методичної та творчої діяльності.

Як головні мотиви досягнення вищого рівня компетентності педагогічних працівників виділено: бажання бути почутим, бути сучасним, прагнення розширити професійні можливості, необхідність відповідати вимогам часу, задоволення від розвитку, допитливість, інтерес. Найбільш дієвими мотивами є: бажання бути позитивно представленим у професійній спільноті, прагнення успіху, розширення індивідуальних професійних ресурсів, професійна успішність, визнання з боку колег, батьків та вихованців.

У зв'язку з вищесказаним, на основі Наказу завідувача дитячого садка, оскільки він є керівником проекту, створюється «Робітнича група» до складу якої входять:

- Заступник завідувача ВМР (методист)
- Голова профспілкового комітету
- представник від педагогів (вихователь)
- Головний бухгалтер
- Завідувач ЗДО

Склад «Робітничої групи» засідає один раз на місяць, аналізує критерії оцінки ефективності діяльності педагогів, а також на підставі фактичних показників у роботі педагогів – розподіляє бали. До Протоколу заносяться всі результати розподілу балів, згодом його підписують усі члени «Робітничої групи» та затверджується завідувачем ЗДО.

На підставі наданого протоколу керівник дитячого садка видає Наказ про призначення стимулюючих виплат та терміни їх реалізації. Наказ є основою для бухгалтерії, яка у день заробітної плати проводить встановлені виплати. Контроль виконання Наказів доручається керівнику ЗДО.

Також, на засіданні робочої комісії, розглядається питання про моральне стимулювання, всі рішення заносяться до Протоколу, який надалі затверджується завідувачем ЗДО. Зачитування Наказу та вручення грамот

проводиться публічно на заходах, які присвячені значним подіям життя дитячого садка.

При моніторингу результативності до вимірювачів якості застосування системи мотивації ефективної педагогічної діяльності відносяться: питання для бесіди, анкети, вивчення продуктів педагогічної діяльності, схеми спостережень, критерії кількісної оцінки.

Інформація для моніторингу збирається за допомогою різноманітних методів:

Соціологічні методи: вивчення документації (діагностичні карти професійної компетентності педагогів, протоколи відкритих переглядів, нагородні матеріали, співбесіда зі співробітниками, батьками), анкетування педагогів та батьків.

Вимірювальні методи: спостереження, виявити емпіричним шляхом якість педагогічної діяльності дозволяє вивчення думок учасників процесу (педагоги, батьки).

Експертні методи представляють процедури, які сприяють отриманню спільної думки щодо якості дошкільної освіти. Серед них метод самооцінки, рейтинги, якісна експертна оцінка. Застосовується для комплексного моніторингу ефективності педагогічної діяльності.

Результати, які були отримані за допомогою застосування перерахованих вище методів піддаються математичній обробці. Оцінки за кожним показником складаються і отримана сума поділяється на загальну кількість властивостей, що становлять якість об'єкта моніторингу.

Тільки за наявності стійкості результатів виміру оцінка вважається правильною. Відповідальність за проведення моніторингу доручається керівнику ЗДО.

Розглянувши всі аспекти принципу побудови системи морального та матеріального стимулювання ефективності педагогічної праці в умовах ЗДО, було розроблено «Положення про оплату праці та стимулювання праці працівників дитячого садка №503 м. Києва».

Як приклад з удосконалення системи мотивації персоналу представлено
проект розробки основних методів для вдосконалення системи мотивації
персоналу ЗДО №503 міста Києва.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2018. № 5. С. 53-58.
2. Аншук О. М. Управлінська діяльність у системі дошкільної освіти: навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 349 с.
3. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник національного Хмельницького університету*. №14. 2015. С.55-57.
4. Базалійська Н.П., Казановська М.И. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5. С. 103-105.
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* №2. Т. 2, 2018. С. 87-91.
6. Березовська Н. Вивчаємо психологічний клімат колективу. *Дошкільне виховання*. 2017. № 3. С. 12-15.
7. Богущий О.А. Фактори розвитку мотивації праці. *Економіка АПК*. 2015. №7. С. 46-47.
8. Бойко О. В., Желябін В.А., Белченко О. Г. Мотивація персоналу. Навчальний посібник. Запоріжжя: Вид. ЗДІА, 2018. 360 с.
9. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
10. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Г. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 28.09.2023).

11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2016. 576 с.

12. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2015. №3. С.6-9.

13. Гриценко Д. Історичні аспекти формування мотивації персоналу. *Молодий вчений*. 2015. №7. С. 58-62.

14. Данюк В. Мотивування як фактор активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2018. №4. С.32-36.

15. Дмитренко Г. О., Шарапратова О. О., Максименко Т. М. Мотивація та оцінка персоналу. К., МАУП. 2018. 321с.

16. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного Університету. Економіка*. 2018. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.

17. Льєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. №1. С. 58-62.

18. Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. *Вісник Хмельницького Національного університету*. 2019. №2. Т. 1. С. 194-198.

19. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. Київ: Лібідь, 2018. 304 с.

20. Зеленько Г. І. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці персоналу підприємства *Наукові записки НаУКМА*. 2018. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

21. Зінов'як В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2018. С. 228.

22. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 5. С. 34-38.

23. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Вісник НУ ДС України*. 2020. № 2 С.25-27.

24. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №1. С.58-62.

25. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. *Економіка і регіон ПолтНТУ*. 2018. № 5. С.15-20.

26. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. Київ: Лібідь, 2018. 424 с.

27. Касярум Н. Освітній простір: Становлення поняття *Витоки педагогічної майстерності*. 2019. Вип. 12. С. 107-113.

28. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій* 2018, № 1. С. 218-234.

URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення: 28.09. 2023).

29. Ковальчук Г. І. Технології соціально-педагогічної діяльності. Нежин. Видавець ІПШ Писенко М.М. 2015. 441 с.

30. Колесник Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право та Безпека*. 2015, № 3. С. 114-120.

31. Колот М. А. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу. К.:КНЕУ, 2018. 296 с.

32. Колот О. М. Мотивація персоналу. підруч. К.: КНЕУ, 2018. 337 с.

33. Концева В. В., Рижанкова Г. М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2018. Вип. 8. С. 320-322.

34. Лінвінюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2020. № 11. С. 31-33.

35. Лютко О. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Посібник для тренерів (викладачів) системи післядипломної освіти. 2018. 179 с.

36. Макаренко С.С. Формування мотивації досягнень у структурі мотиваційної сфери особистості вчителя. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 1. С. 314-323.

37. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15. С. 376-380.

38. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2017. 448 с.

39. Моренко О. М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки : реалії та перспективи: зб. наук. праць*. 2019. Вип. 68. С. 138-143.

40. Морозова М. Е. Технології системи управління персоналом: спецкурс. К.: 2015. 48 с.

41. Омельченко Л. М. Внутрішня мотивація педагогічної діяльності: сутність та чинники. *Наука і освіта*. 2014. №7. С. 128-130.

42. Освітній менеджмент: навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2018. 400 с.

43. Павлова О. Г. Теоретичні основи професійної мотивації до педагогічної діяльності. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2015. №38. С. 196-204.

44. Переверзева А. В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом: теоретико-методологічний аспект дис., к. е. н., ДВНЗ «Запорізький національний університет». 2021. 21 с.

45. Планування освітнього процесу у сучасному дошкільному закладі: метод. річок. / Уклад.: Є. Ф. Ковтун, І. Л. Цімерман. Суми: Вид. СОІПО, 2018. 32 с.

46. Плішка Т. П. Оплата праці науково-педагогічних працівників: український та світовий досвід. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С.154-167.

47. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №1. С.23-24.

48. Продус О.І., Клішань Ю. П. Мотивація як основа управління персоналом. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 8. С.80-85.

49. Пустовар Я. П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу. *Вісник ХДУ*. 2019. № 508. С.314.

50. Рудченко С. М. Стимулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2018. №56. С. 171-176.

51. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. Вип. 1. С. 214-221.

52. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2021. Вип. 1(1). - С. 306-311.

53. Самсонова О. О. Розвиток професіоналізму вихователів дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти: дис канд. пед. наук: 13.00.04 Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 228 с.

54. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний фактор ефективності управлінської праці *ВІСНИК ЖДТУ*. 2018. №4 (82). С. 98-102.

55. Хриков Є. Управління навчальним закладом. Київ: Знання, 2016. 365 с.

56. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств. *Молодіжний економічний дайджест*. 2015. №1(4). С.20-26.

57. Цимбалару А. Д. Освітній простір: сутність, структура і механізми створення. *Український педагогічний журнал*. 2016. № 1. С. 41-50.

58. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2018. № 3. С. 89-92.

59. Щербак В.Г., Яцук І. В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-363.

60. Юкіш В.В. Застосування матеріальних та нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2019. № 8. С. 62-66.

61. Яковенко О. Засоби нематеріальної мотивації як складова ефективного управління науково-педагогічним персоналом. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 6. С. 187-203.

62. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.

63. Шостаковська А. В., Мухіна Г. В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 1(106). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1_2019/19.pdf (дата звернення: 17.09.2023).

ДОДАТОК А

НУБІП України

Мотивація професійної діяльності» Методика К. Замфір

Методика може застосовуватися для діагностики професійної діяльності, зокрема мотивації професійно-педагогічної діяльності. В основу покладено концепцію про внутрішню та зовнішню мотивацію. Нагадаємо, що про внутрішню мотивацію слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж основу мотивації професійної діяльності лежить прагнення задоволення інших потреб, зовнішніх стосовно змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати тощо), то на разі прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Самі зовнішні мотиви диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, ефективніші і бажані з усіх поглядів, ніж зовнішні негативні мотиви.

Обробка результатів.

Після заповнення листа відповідей підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ВПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ВНМ) відповідно до наступних ключів:

$$ВМ = (6+7)/2 \quad ВПМ = (1+2+5)/3 \quad ВНМ = (3+4)/2$$

Показником виразності кожного типу мотивації буде число, укладене не більше від 1 до 5 (зокрема можливе і дробове).

Інструкція

Прочитайте наведені нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

НУБІП України

ЛИСТ ВІДПОВІДЕЙ

Мотив	1	2	3	4	5
	В дуже незначній мірі	Досить не значною мірою	Невеликий, але і в чималій мірі	Досить великою мірою	У дуже великій мірі
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення просування по роботі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба у досягненні соціального престижу та поваги зі сторони інших					
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме у цій діяльності					

Інтерпретація даних.

З отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості

- співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ВПМ і ВНМ.

До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи поєднань:

ВМ > ВПМ > ВОМ та ВМ = ВПМ > ВОМ.

НУБІП України

Найгіршим мотиваційним комплексом є тін: ВОМ > ВПМ > ВМ.

Будь-які інші поєднання є проміжними з погляду їхньої ефективності. При інтерпретації слід враховувати як мотиваційне співвідношення, так й показники окремих видів мотивації. Однак видно, що в першому випадку мотиваційний комплекс особистості значно негативніший, ніж у другому. У другому випадку

порівняно з першим має місце зниження показника зовнішньої негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної та внутрішньої мотивації.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТОК Б

НУБІП України

Анкета «Оцінка ступеня задоволеності персоналу умовами своєї роботи»

Шановні співробітники. Запрошуємо вас взяти участь в анкетуванні.

Просимо вказати, якою мірою вас задовольняють перелічені в анкеті сторони роботи, використовуючи таку шкалу:

- 5 - цілком задовольняє
- 4 - швидше задовольняє, ніж ні
- 3 - не можу сказати, задовольняє чи ні
- 2 - скоріше не задовольняє
- 1 - зовсім не задовольняє.

Питання тесту визначення задоволеності роботою:

Умови роботи	Бали				
1. Розмір заробітної плати	1	2	3	4	5
2. Сам процес виконуваної роботи	1	2	3	4	5
3. Перспективи професійного та службового зростання	1	2	3	4	5
4. Взаємини із керівництвом	1	2	3	4	5
5. Важливість та відповідальність виконуваної роботи	1	2	3	4	5
6. Умови праці (шум, освітленість, температура, чистота та ін.)	1	2	3	4	5
7. Надійність місця роботи, впевненість у завтрашньому дні	1	2	3	4	5
8. Наскільки ефективно організована робота загалом	1	2	3	4	5

Обробка результатів:

Після заповнення анкети підраховується кількість балів.

- 10-20 балів - низький ступінь задоволеності роботою;
- 21-30 балів - середній ступінь задоволеності роботою;
- 31-40 балів - високий ступінь задоволеності роботою;
- 41-50 балів - дуже високий ступінь задоволеності.

НУБІП України

ДОДАТОК В

Анкета «Виявлення мотивації до успіху чи прагнення уникнути невдачі».

Методика Т. Елерса

Шановні співробітники, просимо вас відповісти на запитання анкети. По кожному пункту потрібно вибрати той варіант відповіді («Так» або «Ні»), який відображає вашу думку, та поставити значок «X» у відповідній графі.

Запитання до методики

	Твердження	Так	Ні
1.	Починаючи роботу, сподіваюся успіх.		
2.	Я активний у роботі.		
3.	Я прагну прояву ініціативи.		
4.	При дорученні мені відповідальних завдань я намагаюсь по можливості знайти причини відмовитися від них.		
5.	Я помічав за собою, що я вибираю або надто легкі завдання, або нездійсненні.		
6.	При зустрічі з перешкодами я зазвичай не відступаю і шукаю способи їх подолання.		
7.	Коли після успіхів ідуть невдачі, я схильний змінювати свій погляд на минулі досягнення.		
8.	Ефективність моєї роботи переважно залежить від моєї цілеспрямованості, а не від контролю з боку керівництва.		
9.	За виконання досить важких завдань за умов дефіциту часу я показую найгірші результати, ніж зазвичай.		
10.	Я схильний виявляти наполегливість у досягненні мети.		
11.	Я схильний планувати своє майбутнє на досить віддалену перспективу.		
12.	Якщо я ризикую, то з розрахунком.		
13.	Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо вона відсутня		

Ключ до тесту

Один бал отримують відповіді «Так» на твердження 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16,

18-20 та відповіді «ні» на твердження 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

За результатами тесту підраховується загальна кількість балів:

- від 1 до 7 балів - для респондента характерний страх невдачі

- від 8 до 13 балів - це свідчить про те, що для респондента характерне як прагнення успіху, так і уникнення невдачі.

- від 14 до 20 балів – респондента відрізняє мотивація на успіх.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТОК Г

НУБІП України

Анкетування «Оцінка мотивації працівників ДНЗ»

Інструкції. Шановні співробітники! Визначте за десятибальною шкалою,

наскільки кожен із нижчеперелічених факторів важливий для підвищення продуктивності вашої праці (обведіть у гурток одну з цифр, враховуючи, що «1» - низька значущість фактора, «2» - вища і т.д., «10» - дуже висока).

Чинники	Бали									
1. Стабільність заробітку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Можливість отримувати більшу зарплату	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Можливість кар'єрного зростання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Визнання та схвалення зі сторони керівництва	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Визнання та кохання вихованців	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Визнання з боку батьків	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Можливість самореалізації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Можливість самостійності та ініціативи в роботі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Високий ступінь відповідальності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Цікава творча діяльність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет керівника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Поділ цінностей та	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Обробка результатів.

Головним результатом діагностики може стати ранжування показників, які сприяють підвищенню мотивації персоналу, а також впливають на демотивацію фахівців.

Якщо підсумовувати оцінки персоналу і розділити кількість діагностованих співробітників, можна з'ясувати, що є найважливішим підвищення ефективності роботи персоналу. Результат може бути

представлений у вигляді діаграми, що дозволяє наочно зіставити значення факторів із запропонованого списку для мотивації персоналу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТОК Д

НУБІП України

Система матеріального та морального стимулювання ефективної трудової діяльності педагогічних працівників ДНЗ №503 м.Києва

1. Загальне становище

1.1. Питання матеріального та морального стимулювання розглядаються адміністрацією ДНЗ. Рішення оформляється протоколом та затверджуються Наказом керівника ДНЗ.

1.2. Усі види матеріального заохочення та стимулювання виплачуються співробітникам виходячи з наказу завідувача ДНЗ.

1.3. Виплата матеріальних заохочень проводиться з урахуванням усіх податкових та інших утримань.

1.4. Адміністрація ДНЗ забезпечує гласність у питаннях преміювання, встановлення доплат та надбавок для всіх співробітників ДНЗ.

1.5. Стимулююча частина заробітної плати працівника вираховується за такою формулою:

$$\text{Середній бал Счзп} = (\text{Б 1.1.} + \text{Б 1.2.} + \text{Б 1.3.}) : 3$$

де, Счзп – стимулююча частина заробітної плати;

Б 1.1. – бали за інтенсивність та високі показники в роботі;

Б 1.2. – бали за якість виконуваних робіт;

Б 1.3 – бали за виконання особливо складних та відповідальних робіт;

Сума Счзп = Середній бал Счзп x вартість 1 бала

Вартість 1 бала визначається щокварталу виходячи із суми загального фонду стимулюючої частини ФОП поділеної на загальну кількість набраних балів.

2. Порядок встановлення стимулюючих виплат

2.1. Основний педагогічний персонал та інші працівники установи заохочуються виходячи з винесеного рішення Робочої групи ЗДО за погодженням з керівником ЗДО.

2.2. Критерії бонусних балів встановлюються строком на 1 календарний рік. Переглядаються та коригуються щорічно Робочою групою з оплати праці в ЗДО, затверджуються на Раді ЗДО не пізніше ніж 25 грудня кожного року.

Структурний підрозділ

Основний педагогічний персонал та педагоги предметного навчання (вихователі, музичні керівники, вчитель-логопед, інструктори ФК, педагог-психолог, педагог з образотворчого мистецтва).

Найменування стимулюючої виплати	Якісний показник	Оцінний показник	Бали
1.1. За інтенсивність та високі показники у праці	Подання передового педагогічного досвіду, участь у семінарах, відкритих заходах на рівні ЗДО та інших ЗДО.	Наявність сертифікату, відгуку, довідки	10 20 30
	Участь у різних заходах, виставках, фестивалях, педагогічних читаннях особисто чи підготовка та участь вихованців ЗДО.	Наявність сертифікату, наказу, диплому	20 30
	Надання додаткових (безкоштовних) освітніх послуг за наявності затвердженої навчальної програми.	Договір на надання послуг Зошит контролю зас.зав по ВМР	До 10
	Впровадження інноваційних технологій у педагогічний процес (інтегровані заняття, ТРВЗ, нові форми проведення розваг, ранків, використання ІКТ, залучення батьків, співробітників ЗДО)	Наявність методичної розробки, перспективного плану, календарного плану, конспекти проведених заходів в електронному вигляді, відгуки батьків, співробітників.	До 5
	Особистий внесок у створення позитивного іміджу ЗДО	Участь у підготовці заходів від ЗДО	До 15

1.2. За якість виконуваних робіт	Інформаційне повідомлення на педагогічній раді, проведення консультації, семінару	Конспект виступу, відгуки слухачів	До 5
	Якісне утримання території ділянки, квітників, Городи	Результати огляду-конкурсу	30
1.3. За виконання особливо важливих та відповідальних робіт	Присудження призового місця чи сертифікату за участю конкурсах	Диплом сертифікат	Участь 15 3 місце 30 2 місце 40 1 місце 50
	Зниження або стабільно низький рівень захворюваності на вихованців ЗДО (за звітом медперсоналу)	Моніторинг захворюваності	До 25
	Активна участь у ролях на дитячих святах, громадських заходах колективу ЗДО	За фактом участі, оцінка під час обговорення заходу музичного Керівника	До 10
	Оформлення музичного залу до ранків, спортивного Розвагам	По факту	До 30
Максимально	Виготовлення методичних, наочних навчальних посібників, нетрадиційного обладнання, оформлення предметних зон групах, навчальній кімнаті, залах	Наявність посібників, оформлення виставки, оціночний лист	До 20
	Проведення культурних та оздоровчих заходів із співробітниками чи батьками	По факту	До 25
Максимально			100 балів

3. Преміювання

3.1. Усі співробітники установи можуть бути премійовані одночасно за наявності фонду економії заробітної плати до нового календарного року;

3.2. Одночасне преміювання не може перевищувати 150% мінімального базового посадового окладу.

3.3. Працівники, які обіймають штатні посади з неповним робочим днем, у тому числі за сумісництвом преміюються на загальних підставах.

4. Показники морального заохочення працівників ЗДО.

4.1. З розподілу балів за результативність роботи вибудовується рейтингова система коефіцієнта трудового участі кожного працівника.

4.2. Рейтинг є підставою для подання працівника до нагородних матеріалів різного рівня.

Найменування нагородного матеріалу	Порядок нагородження	Категорія працівників
Лист подяки	За внесок у створення позитивного іміджу ЗДО.	Усі категорії працівників
	За високий рівень показників педагогічної діагностики за звітний період.	
	За швидке та своєчасне реагування на усунення несправностей у режимі функціонування установи.	
	Активна участь підготовки ЗДО до нового навчального року.	
Грамота	За зниження захворюваності дітей порівняно з попереднім періодом чи стабільно низький рівень захворюваності дітей.	Основний педагогічний персонал Навчально-допоміжний персонал Фахівці
	Високий відсоток відвідуваності ЗДО.	
	За високий рівень показників педагогічної діагностики за звітний період.	
	За наслідками адаптаційного періоду дітей раннього віку.	
	Професійна та плідна співтворчість з батьками.	

	За високі показники санітарного стану приміщень установи.	
Почесна грамота	За зразкове виконання посадових обов'язків	Основний педагогічний персонал
	За розробку та реалізацію нових педагогічних технологій, постійний творчий пошук та новаторство у педагогічній діяльності.	Фахівці
	За надання педагогічного досвіду роботи на відкритих заняттях для колег свого ЗДО та інших ЗДО.	
	За зразкову організацію виховної системи у ЗДО, позитивні результати оздоровчої роботи у ЗДО	
Диплом	За особистий творчий внесок у оснащення виховно-освітнього процесу ЗДО (підсумки конкурсів, оглядів, авторських проєктів, методичних розробок)	Основний педагогічний персонал Фахівці
Сертифікат	Участь у заходах ЗДО щодо поширення педагогічного досвіду.	Основний педагогічний персонал Фахівці

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України