МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Управление удовлетворенностью трудом персонала в дошкольном образовательном учреждении (на примере МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма»)»

Студент	17.01.2024 (подпись, дата)	Мамыкина М.П. (фамилия, инициалы)
Руководитель	17.01.2024 (подпись, дата)	Седлецкий А.В. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	12.01.2024 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой _____ Щанина Е.В.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

Содержание

ВВЕДЕНИЕ..... 5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ 9

1.1 Понятие и сущность удовлетворенности трудом работников организации 9

1.2 Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом работников организаций 18

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ В МДОУ «ДЕТСКИЙ САД «ГАЗОВИЧОК» ГОРОДА НАДЫМА» 31

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» 31

2.2 Исследование влияния факторов на удовлетворенность трудом в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» и рекомендации по её повышению 40

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 53

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 56

ПРИЛОЖЕНИЯ 60

ВВЕДЕНИЕ

Удовлетворенность трудом сотрудников – является одной из главных проблем трудовых отношений, так как успех организации зависит не только от квалифицированных работников, но и от отношения каждого работника к общему делу. Удовлетворенность трудовой деятельностью занимает ключевое место в исследовательской деятельности ученых. Повышенное внимание к этой теме обусловлены тем, что работа занимает у человека 1/3 времени, в течение которого он находится в активном состоянии, и нет другой такой сферы деятельности, которая была бы сравнима с нею по временным затратам. Кроме того, именно рабочий коллектив является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Когда человек чувствует себя вынужденным или лишенным свободы в своей работе, результаты его усилий могут быть недостаточными или даже противоположными ожидаемым. Это подтверждают исторические примеры систем рабства и принудительного труда, которые не только не стимулировали людей к высокой производительности, но и приводили к негативным последствиям для всех сторон.

Однако, когда человек имеет возможность самостоятельно выбирать свою работу, развивать свои навыки и совершенствоваться, его мотивация растет, и он готов вложить больше энергии и творческого потенциала. В таких условиях человек становится активным участником процесса, стремящимся к достижению общих целей и успеху организации.

Таким образом, понимание и учет готовности и желания каждого человека в организации являются ключевыми факторами для достижения успеха. Создание условий, которые стимулируют внутреннюю мотивацию и развитие сотрудников, способствует росту производительности и эффективности работы организации в целом.

Путем глубокого понимания того, что мотивирует и движет человеком,

а также его стремлений и действий в рамках определенной работы, можно построить систему управления, которая не требует постоянного принуждения и контроля. Вместо этого, мы создаем условия, в которых человек сам будет стремиться к выполнению своей работы наилучшим образом и с максимальной результативностью для достижения организационных целей [19, с. 8].

Руководству необходимо обратить внимание на уровень удовлетворенности сотрудников своей работой, если возникли следующие проблемы:

– Неясность причин увольнения сотрудников из организации
– Увеличение числа дисциплинарных взысканий
– Негативное отношение сотрудников к своей работе в организации
– Трудности с набором новых сотрудников
– Конфликты между сотрудниками на разных уровнях управления
– Неопределенность восприятия предстоящих изменений сотрудниками
– Снизилось доверие среди сотрудников к руководству организации
– Как персонал компании понимает и принимает планы и ожидания руководства.

На сегодняшний день, реформы, проводимые в сфере дошкольного образования, приводят к повышению сложности профессиональной работы педагогов. Эта работа требует интеллектуальных и эмоциональных усилий, а также преодоления психологических проблем, что в конечном счете может снизить удовлетворенность профессиональной деятельностью.

Реальная образовательная практика требует от педагога постоянного непрерывного личностного и профессионального развития, так как образовательная среда является структурой динамичной с непрерывно возникающими новыми задачами.

В целях повышения эффективности деятельности дошкольной образовательной организации, современный подход подразумевает усиление внимания к интересам педагога. А именно: улучшаются социально –

психологические условия профессиональной деятельности педагога, повышается содержательность труда, таким образом, чтобы работник был уверен, что затрачиваемые им усилия достигают желаемого результата, стимулируя на добросовестный труд [4, с. 397].

От деятельности удовлетворённого трудом педагога обусловлена образованность поколения. Так как степень удовлетворённости трудом педагога существенно влияет непосредственно на образовательный процесс и на его эффективность в дошкольной образовательной организации. От благотворной обучающей обстановки, созданной удовлетворённым своей деятельностью педагогом, зависит психологическое состояние детей, где они и получают знания, и гармонично развиваются, и раскрываются.

Актуальность и проблема исследования в условиях реализации гуманистического аспекта взаимоотношения человека и трудовой деятельности продиктована создавшимся противоречием. Так, с введением Профессионального стандарта педагога в целях эффективной реализации образовательной программы предъявляются новые требования к профессионализму педагога с одной стороны, а с другой – удовлетворённость профессиональной деятельностью педагога в новых образовательных условиях. В последние годы в нашей стране наблюдается уменьшение желания трудиться. Соответственно, большое значение приобретает необходимость исследования удовлетворенности трудовой деятельностью. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления персоналом.

Объект исследования - МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма».

Предмет исследования - факторы, влияющие на удовлетворенность трудом работников МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма».

Основной целью исследования является анализ удовлетворенности трудом на МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» и разработка мероприятий по её повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Изучить удовлетворенность работников трудом в организациях;

2. Рассмотреть факторы, влияющие на удовлетворенность трудом;

3. Провести оценку влияния факторов на удовлетворенность трудом в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»;

4. Разработать рекомендации по повышению удовлетворенности трудом в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма».

Структура бакалаврской работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В Главе 1 описаны теоретические аспекты управления удовлетворенности трудом работников.

В Главе 2 дана характеристика системы управления и кадровой политики МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма», проведен анализ состояния удовлетворенности трудом работников МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» и сформированы рекомендации, направленные на увеличение удовлетворенностью трудовой деятельностью.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Понятие и сущность удовлетворенности трудом работников организации

Уже в 30-х годах XX века возникли вопросы удовлетворенности трудом работников. За полвека было опубликовано достаточно большое количество статей по различным ее аспектам, но эта проблема до сих пор далека от теоретического осмысления и практического решения. Объектом исследования становятся все новые вопросы, требующие как теоретического, так и эмпирического анализа [14, с. 28].

Исследователи объясняют это тем, что такая форма жизнедеятельности, как работа занимает у человека 1/3 времени, в течение которого он находится в активном состоянии, и нет другой такой сферы деятельности, которая была бы сравнима с нею по временным затратам.

Вопросы отношения к труду, удовлетворенности трудом в последние годы стали предметом исследования ученых во многих странах. Это связано с тем, что современное производство определяется не только вещественными факторами, но и резко возросшими влиянием и ролью человеческого фактора.

Исследование формирования удовлетворенности трудом, его динамики является одной из значимых проблем социальной психологии коллективов, где удовлетворенность рассматривается в качестве важного показателя социально-психологического климата и эффективности деятельности.

Удовлетворенность работой объясняет, насколько сотрудник самомотивирован, доволен и удовлетворен своей работой. Удовлетворенность работой возникает, когда сотрудники чувствуют, что у них есть стабильная работа, возможности для карьерного роста и хорошее сочетание работы и личной жизни. Это означает, что сотрудник счастлив на работе, потому что работа соответствует его стандартам.

Окружающая среда, отношение и качество работы, которую компания может предоставить своим сотрудникам, также могут сильно повлиять на удовлетворенность работой сотрудников. Ее можно измерить, но методы исследования нужно использовать для сравнения уровней удовлетворенности сотрудников в одной и той же компании или отрасли на основе одних и тех же вопросов или параметров.

Существует два уровня удовлетворенности работой – эффективное удовлетворение работой и когнитивное удовлетворение работой. Эффективное удовлетворение работой относится к целостной эмоциональной реакции человека на свою работу. Когнитивная удовлетворенность работой показывает, насколько человек удовлетворен своей работой. К ним относятся такие области, как доход, рабочее время или льготы.

Типы удовлетворенности работой

1. Внутренняя удовлетворенность работой:

Этот тип удовлетворения проистекает из присущего сотруднику удовольствия, которое он испытывает при выполнении своей работы. Оно обусловлено удовлетворением от выполнения задач, использования навыков и достижения цели.

2. Внешняя удовлетворенность работой:

Внешняя удовлетворенность работой связана с внешними факторами, такими как оплата, льготы и условия труда. Хотя эти факторы могут не иметь прямого отношения к самой работе, они влияют на общую удовлетворенность сотрудника своей работой.

3. Социальная удовлетворенность работой:

Социальная удовлетворенность работой относится к уровню удовлетворения, которое работник получает от положительных отношений с коллегами и руководителями. Поддерживающая и дружественная рабочая среда может существенно способствовать удовлетворению социальной работой.

С проблемой удовлетворенности трудом связана проблема осмысленности трудовой деятельности. Осмысленность трудовой деятельности заключается в удовлетворении человеческих потребностей. Это цель, которая носит социальный характер и зависит от разделения труда в обществе. Общество занимается производством определенных товаров и услуг, чтобы удовлетворить социальные потребности, которые формируются из индивидуальных потребностей.

Если трудовая деятельность не имеет осознанного смысла, это может отрицательно сказаться на психологическом состоянии, таким как равнодушие и безразличие к своей работе, сводя ее к источнику дохода. И эти последствия самостоятельно не решаются. Суть отчужденного отношения к трудовой деятельности состоит в том, что человек не всегда думает об его общественной полезности или выполняет работу заведомо бесполезную. Такая работа не может приносить удовлетворение. Примирение с отсутствием осмысленности трудовой деятельности означает в большей степени пассивную позицию, неизбежно связанную с неудовлетворенностью [31, с. 14].

Удовлетворенность работой используется рядом различных групп на рабочем месте. Сотрудники используют его как меру того, насколько они довольны своим нынешним положением и чувствуют ли они, что их работа приносит удовлетворение. Работодатели используют его как меру того, насколько хорошо работают их сотрудники и насколько вероятно, что они останутся в компании. Исследователи также используют его как меру отношения сотрудников и того, как они могут повлиять на производительность.

Важность удовлетворенности работой:

– Повышение производительности. Довольные сотрудники с большей вероятностью будут мотивированы и преданы своей работе, что приведет к более высокому уровню производительности. Они готовы вкладывать больше усилий и времени в выполнение своих задач, что приводит к повышению производительности.

– Удержание сотрудников. Удовлетворенность работой является решающим фактором удержания сотрудников. Когда сотрудники довольны своей работой, они с меньшей вероятностью будут искать возможности в другом месте, что снижает текучесть кадров и связанные с этим затраты на подбор персонала.

– Повышение благосостояния сотрудников. Удовлетворенность работой положительно влияет на общее благосостояние сотрудника. Удовлетворенные сотрудники испытывают меньший уровень стресса и, как правило, более счастливы как на работе, так и в личной жизни.

– Лучшая организационная репутация. Организации, которые уделяют приоритетное внимание удовлетворенности сотрудников, как правило, создают положительную репутацию на рынке труда. Это может привлечь лучшие таланты и создать конкурентное преимущество компании.

– Повышение удовлетворенности клиентов. Довольные сотрудники с большей вероятностью обеспечат превосходное обслуживание клиентов и будут поддерживать позитивное взаимодействие с клиентами. Это, в свою очередь, повышает общую удовлетворенность и лояльность клиентов.

Уже долгое время проблема удовлетворенности трудом привлекает большое внимание ученых в России и за рубежом. В изучении этой проблемы историческое первенство принадлежит западным ученым.

Теоретические концепции о трудовой мотивации и уровне удовлетворенности трудом развивались в основном в трех направлениях [13, с. 72]:

– содержательные теории фокусируются на потребностях и стремлениях людей, которые влияют на их рабочее поведение;

– процессуальные теории, которые фокусируются на мотивационных процессах, лежащих в основе восприятия рабочей ситуации, принятия решений и организационного поведения;

– теории подкрепления, которые акцентируют внимание на том, как люди усваивают определенные виды поведения и каким образом можно формировать желательное поведение.

Исследования Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера – основателей школы человеческих отношений – показали, что готовность работников трудиться с высокой отдачей зависит от действия широкого круга социальных факторов. В качестве основных были выделены следующие факторы [15, с. 16]:

1. Дружеские и неформальные отношения, которые работники устанавливают с коллегами в процессе работы. Осознание того, что хорошие неформальные отношения могут повлиять на производительность труда, привело к повышенному интересу ученых к неформальной структуре коллектива и признанию важности неформальных лидеров в достижении групповых целей.

2. Внимание руководителей к подчиненным и степень, в которой они позволяют им влиять на рабочую ситуацию. Было доказано, что отношения между сотрудниками и руководителями оказывают гораздо большее влияние на производительность труда, чем любое манипулирование условиями труда.

3. Групповые нормы, т.е. создаваемые в рабочей группе представления о том, какое поведение и отношение к работе (например, в плане производительности труда или скорости работы) мы считаем приемлемым, а какое нет. Работники с большей вероятностью будут действовать или принимать решения, основываясь на групповых ценностях, а не на индивидуальных. Группа может оказывать влияние в сторону повышения производительности своих членов, если она принимает эту цель как свою собственную, а может препятствовать росту производительности, если интересы группы и интересы администрации не совпадают. Это привело к повышенному интересу специалистов и ученых к формированию групповых ценностей и возможности управления этим процессом.

4. Осведомленность сотрудников о наиболее важных вопросах, затрагивающих их интересы.

5. Удовлетворенность трудом. Школа человеческих отношений утверждала, что повышение удовлетворенности трудом приводит к улучшению трудового духа среди работников (сокращению числа прогулов и случаев нарушений трудовой дисциплины, улучшению отношения к руководству и администрации организации, увеличению готовности работников сотрудничать с руководством), снижению текучести кадров и повышению производительности труда.

Основные концепции, лежащие в основе теории человеческих отношений, заключаются в следующем [16, с. 47]:

– Трудовая мотивация определяется главным образом социальными нормами, существующими в организации, а не материальными стимулами, предназначенными для удовлетворения базовых потребностей сотрудников.

– Одним из ключевых факторов высокой производительности труда является удовлетворенность работой, которая включает в себя хорошую оплату, возможность карьерного роста, внимание руководителей к подчиненным, и интересную деятельность;

– Решающее значение для стимулирования эффективного труда имеют обеспечение социальной поддержки и заботы о каждом работнике, осведомление коллектива о жизни организации, а также установление эффективных коммуникаций между руководителями на всех уровнях и их подчиненными.

Согласно теории школы человеческих отношений, руководители могут успешно стимулировать работников, учитывая и удовлетворяя их социальные потребности, а также придавая им ощущение значимости и важности для компании. Применение этой концепции на практике побуждает руководителей предоставлять своим подчиненным большую свободу в принятии решений относительно своей работы и более активно информировать их о своих

намерениях, текущей ситуации, достижениях и перспективах развития компании [25, с. 22].

Большое значение в организации мотивационных процессов придается двухфакторной теории Ф. Герцберга, которая имеет широкое распространение. Ф. Герцберг предполагает, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой — это не два противоположных конца одного и того же континуума, а два отдельных и порой даже не связанных друг с другом понятия (рисунок 1).

Рисунок 1 - Графическое представление Ф. Герцбергом описания удовлетворенных и неудовлетворенных трудом

Источник: составлено автором по [8, с. 150]

Согласно этой теории, все основные мотивы можно разделить на две основные группы: факторы гигиены и факторы-мотиваторы. Первые устраняют неудовлетворенность трудом человека, но самостоятельно не способны повысить её. К факторам гигиены относятся условия труда, общая политика компании, заработная плата, взаимоотношения с коллегами и руководством, минимизация стрессов, информация о состоянии дел в организации. Неудовлетворенность не возникает, если все эти факторы находятся на приемлемом уровне.

Для достижения необходимого уровня мотивации этого недостаточно, так как удовлетворение трудовой деятельностью определяется различными факторами-мотиваторами, которые стимулируют к достижению успеха. К ним относятся возможность карьерного роста, признание нашей работы, повышение профессионального уровня, а также привлекательность и

сложность самой работы. Факторы гигиены в целом соотносятся с условиями работы, а факторы-мотиваторы – с ее характером и содержанием.

В результате исследований Ф. Герцберга разработаны программы по обогащению труда, которые направлены на расширение мотивационного потенциала работы, учитывая не только факторы-гигиены, но и факторы-мотиваторы. Эти программы предлагают организацию труда, где сотрудник может почувствовать важность и сложность своей работы, иметь свободу выбора в принятии решений и нести ответственность за свои задачи [27, с. 101].

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, известный под названием «Комплексная модель мотивации». В их модели присутствуют пять ключевых компонентов [33, с. 92]:

– Вкладываемые усилия.
– Оценка вероятности получения вознаграждения за усилия.
– Достигнутые результаты.
– Предоставленное вознаграждение.
– Уровень удовлетворенности.

По мнению Л. Портера и Э. Лоулера, эффективность труда сотрудника зависит от трех факторов: усилий, способностей и индивидуальных характеристик, а также от понимания сотрудником требований выполняемой роли.

Получение результата может привести к разнообразным формам вознаграждения, включая не только материальные поощрения, продвижение по карьерной лестнице и духовные стимулы, но и внутреннюю удовлетворенность.

Получение результата может привести не только к внешним вознаграждениям (денежные стимулы, продвижение по службе, моральные стимулы), но и ко внутренним (самоуважение, ощущение самореализации, чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы, интерес к самому процессу труда). Удовлетворенность работника зависит также от оценки им

справедливости вознаграждений за достигнутые результаты. Удовлетворенность, в свою очередь, определяет значимость вознаграждения для работника.

В 1930-х годах в США, исследователи обнаружили связь между удовлетворенностью работой и производительностью труда в ходе экспериментов, проведенных доктором Мэйо (так называемые хоторнские эксперименты). Впоследствии стало распространенным мнение, что высокая удовлетворенность работников является причиной высокой производительности труда (то есть довольные работники работают лучше). Однако последующие исследования не дали однозначных результатов и не подтвердили такую простую картину. Некоторые данные все же подтверждают выводы школы человеческих отношений. Есть данные (и их не меньше), опровергающие этот вывод, а именно высокая удовлетворенность приводит к снижению производственных результатов. То есть работник может быть очень удовлетворен условиями труда, отношениями с коллегами, руководством, зарплатой – и при этом работать спустя рукава.

В большом числе исследований показано, что связь между удовлетворенностью и производительностью вообще отсутствует.

Представления Портера и Лоулера помогают объяснить эти разноречивые результаты. Удовлетворенность трудом связана с результатами, но не напрямую, а через контур обратной связи и опосредована оценкой значимости вознаграждения. Если получение внешних и внутренних вознаграждений (и оценка их справедливости) приводит к удовлетворенности, то эта удовлетворенность будет оказывать влияние на оценку значимости этих поощрений [9, с. 63].

Другим важным выводом Портера и Лоулера является то, что результативный труд сам по себе ведет к удовлетворенности.

Отдельная тема – это отношение персонала к тем формам поощрения, которые используются в их компании. Низкий уровень удовлетворенности работой в организации может быть обусловлен не только состоянием рабочей

среды, но и тем, как работник воспринимает используемые организацией поощрения.

Ряд исследований подтверждает представления Портера и Лоулера о том, что высокая эффективность влечет за собой высокую удовлетворенность работой. Таким образом, представления Портера и Лоулера частично объясняют те неоднозначные взаимоотношения между удовлетворенностью и эффективностью труда, которые прежде ставили в тупик многих исследователей, занимающихся этой проблемой.

Модель Лоулера-Портера дает руководителям достаточно простора для стимулирования высоких рабочих результатов через усиление трудовой мотивации подчиненных. Однако успех здесь возможен лишь при хорошем понимании психологии подчиненных, особенностей их восприятия работы и рабочей ситуации.

1.2 Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом работников организаций

В 20 веке исследователи множества мотивационных теорий разделились на два направления. Название первого «теории удовлетворённости», второго – «теории процесса» [29, с. 17].

Впоследствии он получил звание "отца управления" благодаря своей мотивационной идее, основанной на удовлетворении работника и высокой степени вознаграждения. Лозунг Тейлора "Дайте работнику достойную оплату, и он произведет больше" стал его символом. В то время многие исследователи не рассматривали деньги как главный мотиватор, искали другие факторы мотивации.

Хотя теория А. Маслоу об иерархии потребностей широко известна в литературе по человеческой мотивации, она является одной из первых теорий, исследующих важные факторы, влияющие на удовлетворенность работой. Согласно этой теории, потребности человека могут быть

представлены в виде пятиуровневой иерархии (рисунок 2) состоящую из: физиологических потребностей, потребности в безопасности, потребности в социальных связях, потребности в уважении и потребности в самореализации. Иерархия потребностей Маслоу постулирует, что существуют основные потребности, которые необходимо удовлетворить в первую очередь (например, физиологические потребности и безопасность), прежде чем можно будет удовлетворить более сложные потребности (например, социолизация и уважение).

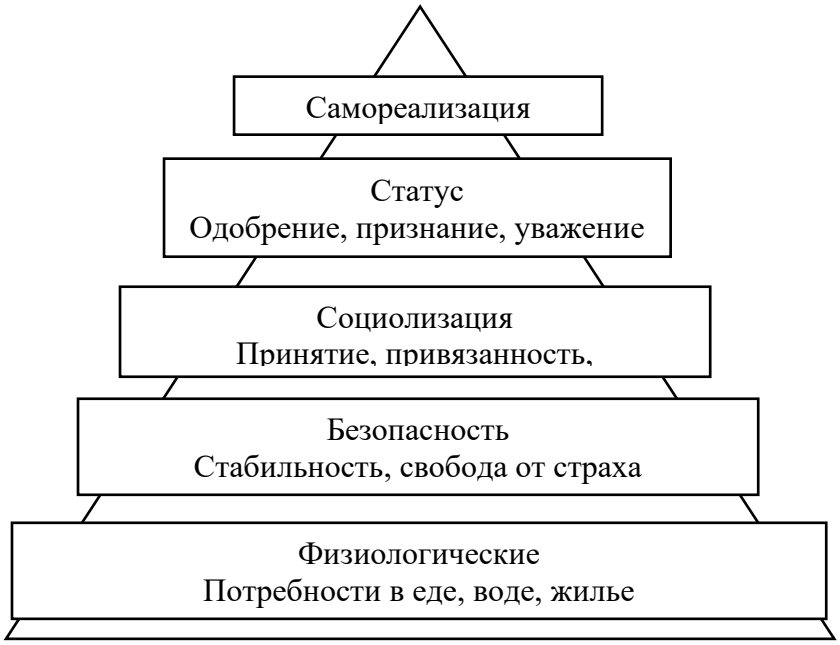

Рисунок 2 - Пятиуровневая иерархия Маслоу

Источник: составлено автором по [18, с. 401]

Иерархия потребностей А. Маслоу, разработанная в 40-х годах, имеет широкое применение в объяснении человеческой мотивации. Исследования показывают, что ее основные принципы применимы к рабочей среде и помогают объяснить уровень удовлетворенности работой. В контексте организации, финансовая компенсация и медицинское обслуживание выступают в качестве преимуществ, которые способствуют удовлетворению основных физиологических потребностей сотрудников

Потребности в безопасности могут проявляться в том, что сотрудники чувствуют себя в физической безопасности в своей рабочей среде, а также в гарантии занятости и/или наличии подходящих структур и политики компании. Когда это удовлетворено, сотрудники могут сосредоточиться на ощущении социализации на рабочем месте. Это может проявляться в форме позитивных отношений с коллегами и руководителями, независимо от того, чувствуют ли они себя частью своей команды/организации или нет. Удовлетворившись, сотрудник будет стремиться чувствовать, что его ценят и ценят коллеги и организация. На последнем этапе сотрудник стремится самореализоваться; где им нужно расти и развиваться, чтобы стать всем, чем они способны стать. Хотя это можно рассматривать как отдельное явление, все переходы от одного шага к другому способствуют процессу самореализации.

Таким образом, организации, стремящиеся повысить удовлетворенность сотрудников работой, должны попытаться удовлетворить основные потребности сотрудников, прежде чем переходить к удовлетворению потребностей более высокого порядка. Однако в последнее время этот подход становится менее популярным, поскольку он не учитывает когнитивный процесс сотрудника и, как правило, не имеет эмпирических подтверждающих доказательств. Кроме того, были недовольные заключительным этапом самореализации. Отсутствие четкого определения и концептуального понимания самореализации в сочетании с трудностью ее измерения затрудняет измерение конечной цели и момента ее достижения.

Впоследствии, теория «иерархии потребности» А. Маслоу претерпела множество преобразований [12, с. 130].

В дальнейшем, концепция «иерархии потребностей» А. Маслоу претерпела значительные изменения. Через десять лет после этого, американский психолог Ф. Герцберг представил теорию «двух факторов». Она основывается на разделении всех факторов, влияющих на человека в процессе его деятельности, на две группы: факторы «гигиены» и факторы

«мотиваторы». В таблице 1 представлены требования, принадлежащие каждой из этих групп факторов.

Таблица 1 - Группы факторов теории Ф. Герцберга

Факторы «гигиены»	Факторы «мотиваторы»
1) политика организации; 2) условия труда; 3) заработная плата; 4) безопасность труда; 5) межличностные отношения; 6) гарантия занятости и обеспечение должностного статуса.	1) успех; 2) признание и одобрение результатов работы; 3) продвижение по службе; 4) возможность профессионального роста; 5) высокая степень ответственности; 6) сама работа как творческий процесс.

Источник: составлено автором по [18, с. 401]

Мотивация работника зависит от обеспечения факторов первой группы, в то время как факторы второй группы оказывают индивидуальное влияние на каждого человека. С точки зрения психологических особенностей определенного работника, руководителю необходимо иметь в виду, что одни и те же факторы вызывают удовлетворение одного работника и неудовлетворение другого.

Британский психолог М. Аргайл в своей работе излагает факторы удовлетворённости трудом (приложение А), а труд, с его точки зрения, выступает как одно из важных жизненных ценностей.

В ходе последовательного разбора теории Ф. Герцберга, организационные психологи Дж. Хекман и Дж. Олдхем выделили пять основных факторов, по которым сотрудники рассматривают свою работу как продуктивную и приносящую удовлетворение. Таблица 2 предоставляет основные параметры характеристик работы согласно Хекману и Олдхему.

Таблица 2 - Ключевые факторы характеристик работы по ДЖ. Хекману и Дж. Олдхема

Ключевые характеристики работы	Основные психологические состояния	Мотивация работника и результаты труда
Разнообразие	Работа приобретает смысл и значимость	Внутренняя мотивация
Законченность	Заинтересованность	
Значимость	Осознанная ответственность за результат труда	Качество работы
Автономность	Оценка результатов собственных усилий	Вовлеченность и удовлетворенность
Обратная связь	Гордость за конечный результат	Инициатива и ответственность

Источник: составлено автором по [35, с. 192]

Румынский социолог К. Замфир предлагает систему, которая позволяет оценить факторы, способствующие увеличению удовлетворенности трудом, основываясь на ключевых показателях, изображенных на рисунке 3.

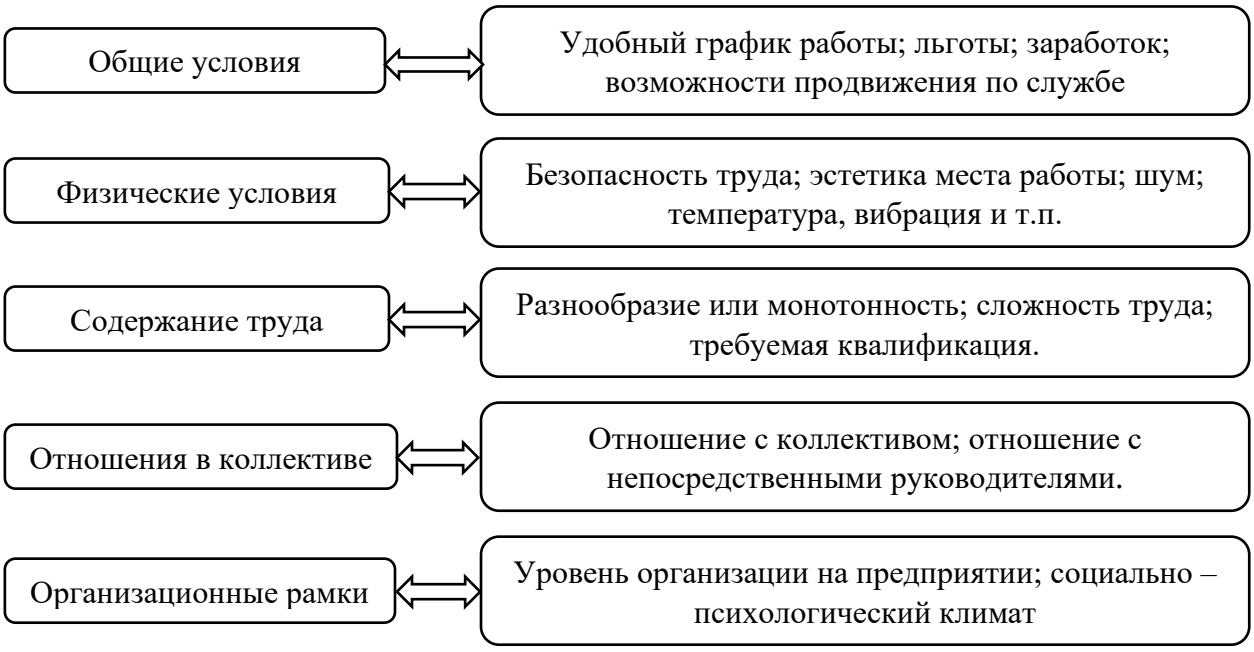

Рисунок 3 - Факторы, способствующие росту удовлетворенности трудом работников

Источник: составлено автором по [7, с. 153]

Д. Шульц и С. Шульц провели исследования, уделяя внимание субъективным аспектам удовлетворенности трудом [34, с. 87].

Результаты включают:

1. Увеличение возраста сопровождается ростом удовлетворенности работой.

2. В частных случаях оплата труда женщин может быть ниже по сравнению с мужчинами.

3. Уровень удовлетворенности работой коррелирует с должностным статусом.

4. Расовая принадлежность влияет на статус и финансовое положение, отражаясь на удовлетворенности трудом.

5. Несоответствие уровня интеллекта рабочей деятельности влияет на удовлетворенность, вызванную нереализованными возможностями или избыточной сложностью задач.

6. Уровень удовлетворенности зависит от соответствия заданий способностям исполнителя.

7. Справедливость или несправедливость в отношениях внутри компании влияют на общую удовлетворенность работой.

8. Состояние здоровья оказывает влияние.

9. Уровень удовлетворенности работой увеличивается с опытом работы.

10. Эмоциональная стабильность и адаптивность напрямую связаны с уровнем удовлетворенности трудом.

11. Организация досуга, такая как корпоративные мероприятия, влияет на удовлетворенность работой.

12. Уважительное отношение семьи к рабочим обязанностям повышает удовлетворенность.

Возникает проблема соотнесения понятий удовлетворенность трудом и удовлетворенность работой. По мнению Ф.Г. Здравомыслова и В.Ф. Ядова, основными детерминантами удовлетворенности трудом являются социально-политическое устройство и экономическая структура общества, а также личностные факторы, такие как формирование мотивов и направленность индивида к труду [21, с. 32].

Однако Г.И. Хорошев высказывает возражения, указывая на ситуации, когда сам процесс труда может приносить удовлетворение, даже если работа в целом не удовлетворяет человека и является причиной смены места работы. В литературе по данной проблеме отмечается, что при изучении только производственных характеристик трудовой ситуации используется термин "удовлетворенность трудом", в то время как при анализе психологических аспектов трудовой ситуации применяется термин "удовлетворенность работой».

Для эффективной деятельности руководителю необходимо строить политику кадров в контексте удовлетворённости трудом педагогов. Как отмечает С. А. Езопова «Признано, что несмотря на стремительное информационно – техническое развитие, совершенствование условий работы, значимость финансового обеспечения деятельности, первостепенным фактором успеха любой организации является персонал» [17, с. 80].

Для эффективной деятельности руководителю важно разрабатывать кадровую политику с учетом удовлетворенности трудом педагогов. Как отмечает С. А. Езопова «несмотря на техническое развитие и улучшение условий труда, ключевым фактором успеха организации остается ее персонал» [17, с. 80].

В современной педагогической практике смена парадигмы подготовки педагогов и развитие их профессиональных навыков стали важными задачами. Согласно В.М. Соломанидине «исследования подтверждают положительную связь между удовлетворенностью и производительностью труда» [1, с. 86].

Для успешного направления деятельности руководителя и построения взаимоотношений с членами команды важно обладать достоверной, своевременной информацией о факторах, влияющих на отношение к труду. Ключевые факторы, способствующие удовлетворенности трудом, сформулированы Патриком Форсифом и включают в себя достижения, признание, самостоятельность в работе, ответственность, карьерный рост и личное развитие [23, с. 219]. В приложении Б представлены перечисленные

факторы более подробно.

Для повышения удовлетворенности трудом руководителю важно принимать обоснованные управленческие решения в сфере управления персоналом. Существуют конкретные направления, позволяющие руководителям дошкольных организаций корректировать свои действия и улучшать трудовую деятельность сотрудников. Такие направления были разработаны Т.О. Соломанидиной и В.Г. Соломанидиным [1, с. 88], которые более подробно рассмотрены в приложении В.

Все указанные направления являются управляемыми и предоставляют возможность достижения оптимального уровня удовлетворенности трудом, которые отражают [8, с. 258]:

– Согласование интересов дошкольной организации и личности педагога;

– Внутренние мотивы педагога;

– Достижение лучших результатов в профессиональной педагогической деятельности при оптимальном использовании времени и усилий педагога в конкретных условиях профессиональной жизни.

Хотя факторы могут различаться для разных сотрудников, некоторые из них остаются неизменными. Сгруппируем основные 10 факторов, влияющих на удовлетворенность работой.

1. Рабочая среда и культура

Рабочая среда и культура создают основу для удовлетворенности сотрудников. На рабочих местах с сильной, поддерживающей и позитивной культурой всегда будет более высокий уровень удержания сотрудников, чем в их токсичных офисных коллегах. Среда, основанная на сотрудничестве, открытом общении и чувстве общности, открывает путь для контента и вовлеченности сотрудников.

2. Признание и признательность

Признание усилий сотрудников помогает им чувствовать себя ценными, уважаемыми и мотивированными для достижения будущих целей. Некоторые формы признания включают в себя:

- Бонусы
- Устная или письменная похвала
- Награды или официальная благодарность
- И взаимное признание

Будь то простая похвала или официальная программа признательности сотрудникам, развитие культуры признания и вознаграждения в значительной степени способствует повышению удовлетворенности сотрудников.

3. Возможности карьерного роста

Сотрудники ценят рост, поэтому возможности карьерного роста являются ключевым фактором удовлетворенности. Предложение развития навыков, программ наставничества и четких путей развития позволяет сотрудникам развивать свои навыки, давая им ощущение прогресса и удовлетворения.

4. Баланс между работой и личной жизнью

Чрезмерные рабочие нагрузки и постоянные требования сверхурочной работы выматывают сотрудников, не оставляя у них силы на личную жизнь. Из-за распространенности выгорания неудивительно, что баланс между работой и личной жизнью становится все более важным для новых сотрудников. Для многих специалистов очень важно получать удовлетворение от работы, благополучие сотрудников и психическое здоровье.

Можно противостоять выгоранию, внедряя гибкие условия работы и политики, которые отдают приоритет здоровому балансу между работой и личной жизнью. Применяя такой подход, организация показывает своим сотрудникам, что искренне ценит их время и благополучие.

5. Компенсации и льготы

Когда дело доходит до удовлетворенности работой, оплата труда всегда будет ведущим фактором. Заработная плата, здравоохранение, социальное

страхование и другие льготы удовлетворяют основные потребности сотрудников и влияют на качество их жизни. Таким образом, те, кто считает свой компенсационный пакет «справедливым», обычно чувствуют себя более счастливыми на работе.

Чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, предприятия должны проводить регулярные проверки заработной платы. Это также помогает привлекать и удерживать талантливых специалистов высшего уровня. Начисление варьируется в зависимости от отрасли, должностных функций, местоположения, опыта и образования.

6. Общение и обратная связь

Сотрудники преуспевают, когда чувствуют себя услышанными и вовлеченными. Вот почему прозрачное общение является основой положительного опыта и счастья на рабочем месте.

В частности, прозрачное общение помогает:

- Установить четкие ожидания как для сотрудников, так и для руководителей.
- Укрепить доверие и уверенность среди своих сотрудников
- Улучшить командную работу, сотрудничество и решение проблем
- Открыто решать проблемы
- Облегчить разговоры о карьерном росте

Более того, регулярные сеансы обратной связи способствуют открытым дискуссиям между менеджерами и сотрудниками, позволяя сотрудникам чувствовать себя вовлеченными в процесс принятия решений. Когда сотрудники могут выражать свои мысли, проблемы и идеи, это укрепляет их связь с организацией. Это также позволяет организациям решать любые конфликты или проблемы по мере их возникновения. Таким образом, организация предотвратит затяжные проблемы, которые негативно влияют на удовлетворенность.

7. Гарантия занятости

Нестабильная работа вызывает чувство постоянной неуверенности. В долгосрочной перспективе это усиливает стресс, снижает моральный дух и усиливает неуверенность в себе. Имея надежную работу, сотрудники с большей вероятностью будут вкладываться от всего сердца. Это приводит к росту инноваций, лояльности и счастья на рабочем месте.

Итак, чтобы обеспечить сотрудникам чувство стабильности и безопасности на работе можно начать с применения некоторых стратегий:

– Держать сотрудников в курсе. Обсуждать цели, стратегии, ролевые ожидания, производительность труда и траекторию развития компании.

– Обсуждать планы действий. При возникновении изменений или сбоев делиться ситуационным контекстом и планами действий.

Регулярно общайться со своими командами. Прислушиваться к тому, что думают сотрудники. Поощрять отзывы и предложения и внедрять изменения на их основе.

Учитывать потребности сотрудников. Обеспечить гибкий график работы, а также программы оздоровления и хорошего самочувствия.

Инвестировать в рост – предлагать возможности профессионального развития и планы роста для всех.

Хвалить усердную работу. Отмечать вклад и напоминать им об их ценности для команды.

8. Признание достижений в трудовой жизни

Сотрудники — многогранные личности, чья жизнь выходит за пределы офисных стен. Отмечая их личные достижения, компании показывают сотрудникам, что видят в них нечто большее, чем просто работу.

А внедряя политику интеграции работы и личной жизни, такую как гибкий график работы, стипендии на поездки, дни оздоровления и т. д., организации помогают сотрудникам достигать своих целей вне работы. Это приводит к созданию предприятия, которое ценит своих сотрудников целостно.

9. Лидерство и управление

Лидерство и менеджмент могут улучшить или испортить опыт сотрудников. Например, исследование The Conference Board показало, что 80% сотрудников, довольных своим руководством, и с большей вероятностью останутся в компании [5, с. 88]. Между тем, другой отчет показал, что у неэффективных менеджеров в три-четыре раза больше людей из категории «тихо уволившихся», чем у эффективных лидеров.

Это подводит к вопросу: что делает лидера эффективным? Сегодня сотрудники ищут лидеров, которые:

- Обладать отличными коммуникативными навыками
- Демонстрировать сочувствие, поддержку и сострадание к другим
- Сохранять свою порядочность и честность
- Расширять возможности и тренировать других, чтобы они могли добиться лучших результатов
- Поощрять командную работу и ценить разнообразные точки зрения
- И следовать плану действий

Лидеры, которые воплощают и отдают приоритет этим характеристикам, поднимают удовлетворенность работой на новую высоту. Создавая культуру доверия, поддержки, расширения возможностей и роста, сотрудники чувствуют себя ценными и мотивированными на успех.

10. Отношения с коллегами

Работники проводят на работе почти 260 дней в году. Это 71% года. Ладить с коллегами важно для счастья на рабочем месте. Кроме того, позитивные отношения на рабочем месте дают преимущества, помимо более высокого удовлетворения от работы. Они также подсказывают:

- Расширение сотрудничества и обмена знаниями
- Достижение более высокой цели
- Повышение морального духа и мотивации сотрудников
- Снижение стресса и конфликтов
- Повышенная устойчивость команды
- И улучшенное общение

Другими словами, это создает более гармоничное и полноценное рабочее место для всех. Организация может способствовать позитивным отношениям в команде, проводя регулярные офисные мероприятия, организуя кружки наставничества и другие мероприятия по построению команды. Кроме того, жизненно важно создать атмосферу совместной работы. Можно проводить мозговые штурмы, поощрять сотрудников общаться друг с другом за экспертными советами и назначать командные проекты.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ В МДОУ «ДЕТСКИЙ САД «ГАЗОВИЧОК» ГОРОДА НАДЫМА»

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Организация МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» зарегистрирована 02 марта 2019 года.

Полное наименование образовательной организации: МУНИЦИПАЛЬНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «ДЕТСКИЙ САД «ГАЗОВИЧОК» г. НАДЫМА».

Сокращенное наименование образовательной организации: МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма».

Адрес местонахождения образовательной организации: 629730, Ямало-Ненецкий АО, город Надым, ул. Набережная имени Оруджева С. А., дом № 9/1.

МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» является юридическим лицом, имеет печать установленного типа, штамп и другие реквизиты. МДОУ приобретает право на образовательную деятельность, предусмотренную законодательством Российской Федерации с момента получения лицензии.

Лицензия Департамента Тверской области № 107 от 30 апреля 2014 года.

Миссия детского сада — это образование свободного, творчески мыслящего человека, который знает, как применять на практике знания и навыки, полученные в детском саду.

Цель деятельности МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма»:

1. Создание благоприятных условий для полноценного дошкольного детства ребенка;

2. Формирование основной культуры личности;

3. Всестороннее развитие физических и умственных качеств в

соответствии с возрастом и индивидуальными особенностями;

4. Подготовка ребенка к жизни в современном обществе. Основные виды деятельности:

– физическое развитие;

– социально - коммуникативное развитие;

– речевое развитие;

– художественное и эстетическое развитие;

– познавательное развитие.

Для дошкольных образовательных учреждений обеспечены объекты прав собственности (здания, оборудование, а также другое необходимое имущество потребительских, социальных, культурных и других целей) для образовательной деятельности.

Территория детского сада благоустроена и хорошо озеленена: по периметру территории растут различные виды деревьев и кустарников, цветочные композиции ежегодно украшаются, что благоприятно сохраняет и укрепляет психофизическое здоровье детей и способствует формированию бережного отношения к природе.

Также в детском саду находятся 9 игровых площадок, оборудованных необходимым оборудованием для комфортного пребывания детей: веранды, спортивные и игровые комплексы, песочницы, небольшие игровые формы.

Помещения и территория МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» соответствуют:

- государственным санитарно-эпидемиологическим требованиям к установлению правил и положений для работы (СанПиН 2.4.1.3049-13),

- нормам и правилам пожарной безопасности.

МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» имеет неплохую материальную и техническую базу.

В учреждении 9 групп, комплектование которых происходит в соответствии с возрастом:

– ранняя возрастная группа (от 1 года до 2 лет),

– первая младшая (от 2 до 3 лет),

– две вторых младших группы (от 3 до 4 лет),

– средняя группа (от 4 до 5 лет),

– две старшие группы (от 5 до 6 лет),

– две подготовительные к школе группы (от 6 до 7 лет).

В помещениях групп есть игровая комната с развивающейся средой, сформированной с учетом интересов и возраста детей, отдельная спальня, приемная для раздевания детей и туалет.

А также в ДОУ имеются:

– 2 музыкальных и спортивных зала;

– 2 медицинских кабинета;

– 2 методические комнаты, адаптированные для кружковой работы с детьми;

– кабинет педагога - психолога и логопеда;

– 3 пищеблока;

– прачечная;

– административный блок - офис руководителя, кабинет бухгалтера.

Все функциональные помещения МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» оснащены необходимым оборудованием, мебелью и достаточным количеством обучающих игрушек, игр и пособий в соответствии с современными требованиями и санитарными нормами.

В целях обеспечения безопасности жизни и здоровья всех участников педагогического процесса в МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» были проведены следующие мероприятия:

– создание безопасных условий труда;

– установлена система мониторинга Стрельца;

– установлена система видеонаблюдения;

– в здании есть круглосуточная служба (сторож ночью и в выходные);

– установлены пожарная сигнализация и прямая телефонная связь с ПЧ.

Управление МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единственным исполнительным органом Учреждения является заведующий (он же руководитель), который осуществляет текущее руководство учреждением. Руководитель детского сада принимается и увольняется по приказу заведующего отдела образования администрации Надымского района. Заместитель заведующего администрации, старший воспитатель и старшая медсестра назначаются, перемещаются, увольняются по приказу руководителя и работают в соответствии с должностными инструкциями.

Руководитель ДОУ, заместитель заведующего администрации, главный бухгалтер, старший воспитатель, старшая медсестра являются «стратегической вершиной», которая должна обеспечить эффективное выполнение миссии организации, а также удовлетворить потребности тех, кто контролирует организацию.

Функционально «стратегическая вершина» учреждения выполняет разработку долгосрочного и краткосрочного планирования деятельности организации, осуществляет различный контроль.

Старшая медсестра следит за состоянием здоровья и физическим развитием учеников.

В течение дошкольного возраста (с момента поступления ребенка в детский сад до окончания школы) педагогом-психологом предоставляется психологическая поддержка воспитанников.

«Операционным ядром» в детском саду можно назвать воспитателей, но скорее условно. Ведь это подразумевает создание основной продукции, благодаря которой сама организация существует. В дошкольном учреждении «продукция» - здоровый ребенок, подготовленный к школе. Эта функция реализуется воспитателями.

Основными задачами бюджетного учета в МДОУ «Детский сад

«Газовичок» г. Надыма» являются:

– формирование полной и достоверной информации о состоянии активов и обязательств, а также о финансовых результатах;

– формирование полной и достоверной информации об исполнении бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации;

– обеспечение контроля за соблюдением действующего законодательства об операциях, выполняемых при исполнении бюджетов на всех уровнях бюджетной системы, а также контроль за компиляцией активов и выполнением обязательств;

– предоставление внутренним и внешним пользователям отчетов о состоянии активов и обязательств.

В таблице 3 представлены данные о нормативном и фактическом количестве сотрудников по категориям.

Таблица 3 - Обеспеченность МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» персоналом (на конец 2021, 2022г.)

№ п/п	Категория работников	Численность сотрудников, чел.				Обеспеченность %	
		Нормативная		Списочная			
		2021г.	2022г.	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.
1	Административный персонал	3	3	3	3	100	100
2	Специалисты	28	28	23	26	82,1	92,8
3	Прочие специалисты	20	20	20	20	100	100
4	Рабочие	10	10	10	10	100	100
Итого		61	61	57	59	93,4	96,7

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Из таблицы 3 можно сделать вывод, что персонал МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» не полностью укомплектован (92,8%):

– есть вакансии для специалистов (логопед, музыкальный руководитель);

Следовательно, в детском саду управление персоналом в области обеспеченности учреждения трудовыми ресурсами осуществляется не

эффективно.

Качественный состав персонала детского сада будет рассмотрен с помощью построения его структуры по нескольким основным основаниям:

– возраст (таблица 4);

– по уровню образования (таблица 5-6);

– по уровню квалификации (таблица 7);

– в соответствии с опытом работы (таблица 8).

Таблица 4 - Возрастной состав работников МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма»

	Кол- во	Возраст			
		20–30 лет	30–40 лет	40–55 лет	свыше 55 лет
Административный персонал	3			2	1
Специалисты	26		16	6	4
Прочие специалисты	20	4	11	3	2
Рабочие	10		1	6	3
Всего	59	4	28	17	10
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	6,7%	47,5%	28,8%	17%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Анализируя таблицу 4, можно сделать выводы:

– большинство административного персонала - люди в возрасте 40 лет и старше;

– специалисты - люди в возрасте от 30 до 40 лет;

– большая часть педагогов - в возрасте от 30 до 40 лет,

– всего 6,7% от общего числа сотрудников это молодые люди в возрасте до 30 лет,

– более 45% всех сотрудников - люди, достигшие пенсионного возраста и предпенсионного возраста.

Персонал МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» имеет достаточный уровень образования (таблица 5).

Таблица 5 - Распределение персонала по уровню образования за 2021, 2022г

Наименование показателей	Всего работников		из административного и педагогического персонала имеют образование:							
			высшее профессио - нальное		из них педагоги - ческое		среднее профессио - нальное		из них педагоги - ческое	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Численность работников - всего	57	59	X	X	X	X	X	X	X	X
в том числе персонал: административный - всего	3	3	1	1	-	-	2	2	-	-
из него заведующий, заместители заведующего	12	12	1	1	-	-	1	1	-	-
педагогический – всего	23	26	7	9	7	8	16	17	16	17
в том числе: воспитатели	19	22	5	7	5	6	14	15	14	15
старший воспитатель	1	1	-	-	-	-	1	1	1	1
музыкальный руководитель	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-
инструктор по физической культуре	1	1	-	-	-	-	1	1	1	1
педагог- психолог	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Из приведенных данных видно, что большая часть персонала имеет среднее специальное образование. С высшим образованием, руководитель ДОУ, ряд воспитателей и специалистов, таких как музыкальный руководитель, педагог - психолог.

Таблица 6 - Распределение персонала по уровню образования

Наименование показателей	2021г. (чел.)	2022г. (чел.)
Высшее	8	10
Среднее профессиональное	49	49

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Рассмотрим квалификационную структуру педагогического персонала организации.

Это больше относится к педагогическому персоналу, поэтому далее

рассмотрим в таблице 7 качественную структуру персонала по уровню квалификации.

Таблица 7 - Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

Уровень квалификации	Численность сотрудников на конец года, (чел.)	
	2021 г.	2022 г.
Высшая категория	1	1
Первая категория	10	11
Вторая категория	-	-
Без категории	12	14
Итого	23	26

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Анализ таблицы 7 позволяет сделать следующие выводы: за 2022 год квалификацию повысили:

– I квалификационная категория - 1 сотрудник;

Таблица 8 - Распределение педагогического персонала по стажу работы (педагогический стаж) на конец 2022г.

Наименование показателей	Всего работников	до 5 лет	от 5 до 10 лет	10 и более
Педагогический персонал (воспитатели, специалисты)	59	4	13	42

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Как видно из таблицы 8, стаж работы свыше 10 лет имеют более половины сотрудников и всего 4 человека со стажем работы до 5 лет. У большинства сотрудников, стаж работы превышает 10 лет.

В таблице 9 рассмотрим динамику приема и увольнения сотрудников в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма».

Таблица 9 - Расчет текучести и других коэффициентов движения кадров в организации

№ п/п	Показатели	Численность работников	
		2021г.	2022г.
1	Среднесписочная численность работников, чел.	52	57
2	Принято на работу, чел.	2	3
3	Оборот по приему, % (стр. 2 / стр. 1 × 100)	3,8	5,3
4	Уволено всего (сумма стр. 4.1-4.2), чел.: в т.ч.	3	5
4.1	Уволено по собственному желанию, чел.	3	4
4.2	за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	-	1
5	Оборот по увольнению, % (стр. 4 / стр. 1 × 100)	5,8	8,8
6	Коэффициент текучести ((стр. 4.1 + стр. 4.2) / стр. 1)	0,058	0,088
7	Число работников, проработавших в организации в течение года (с 1 января по 31 декабря) включительно	50	51
8	Коэффициент постоянства кадров (стр. 7 / стр. 1)	0,96	0,89

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации организации МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Оборот кадров представляет собой совокупность принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и уволенных работников, рассматриваемую в соотношении со средней списочной численностью работников за определенный (отчетный) период [3, с. 64].

Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами.

Коэффициент оборота по приему представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле:

$$Кп = Чпр / Чср, (1)$$

где Кп – коэффициент оборота по приему;

Чпр – количество принятых работников за отчетный период;

Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Наиболее типичными причинами увольнения работников по собственному желанию, как правило, являются неудовлетворенность условиями и организацией труда, низкий уровень заработной платы и ее несвоевременная выплата, удаленность места жительства от места работы, плохие взаимоотношения с нанимателем.

На сегодняшний день в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» есть проблема управления кадрами:

– персонал ДОУ не полностью укомплектован (есть вакансии специалистов - логопед, музыкальный руководитель);

– среди сотрудников ДОУ наблюдается тенденция конфликтных ситуаций.

Поэтому в МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» стоит вопрос о совершенствовании кадровой политики.

Трудовой коллектив МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма» состоит из граждан, которые участвуют своим трудом в его работе. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании заключенного ими трудового договора в соответствии со статьей 16 ТК РФ.

2.2 Исследование влияния факторов на удовлетворенность трудом в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» и рекомендации по её повышению

В условиях сравнительно быстрого изменения требований социально-экономических процессов, персонал является важным ресурсом каждого предприятия, способным обеспечить конкурентоспособный уровень и стабильное развитие на рынке труда. Исходя из этого, руководителям лучше учитывать и удовлетворять существующие и допустимые ожидания и запросы сотрудников.

Осуществив исследования персонала, в том числе по фактору удовлетворенности работой, компания может повысить заинтересованность в эффективных результатах работы за счет предоставления качественных услуг или абсолютного внедрения в производственный процесс, что также может оказать существенное влияние на дальнейшее развитие компании [24, с. 160].

На основе этого было реализовано исследование оценки

удовлетворенности трудовым процессом персонала в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма».

Для оценки удовлетворенности работой персонала трудовой деятельности было выбрано глубинное интервью (приложение Г) – затратный, но эффективный способ выявления проблем в коллективе.

Проведено глубинное интервью с воспитателями детского сада. Главный исследовательский вопрос заключается в том, какие аспекты влияют на удовлетворенность трудом и каким образом? На основе использованной литературы и исследовательского вопроса, который был выделен в ходе проведения исследования, было выделено 5 блоков вопросов, которые представлены в приложении Г:

Первый блок содержит в себе вопросы относительно работы в организации, обязанностей, содержания работы.

Отвечая на вопрос: «Удовлетворены ли вы разнообразием и сложностью ваших повседневных задач?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Повседневные задачи всегда самые разнообразные, они могут появится из-за простых вопросов, которые натолкнут воспитателя на очередной проект или мастер класс».*

Из ответа мы видим, что работа воспитателем не дает заскучать, сидеть на месте, постоянно нужно разрабатывать новые проекты для мероприятий, использовать неординарные подходы для презентации этих проектов, что в свою очередь требует от воспитателя креативного и творческого мышления, ведь проекты не должны повторяться.

Второй блок характеризуется такими вопросами, как работа в коллективе, и описание коллектива.

Отвечая на вопрос: «Насколько хорошо, вы сотрудничаете и общаетесь со своими коллегами?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Общаюсь со своими коллегами достаточно хорошо, ведь общими усилиями наша организация процветает. Мы все зависим друг от друга, воспитатель помогает музыкальному руководителю разучивая стихотворение, песни.*

Музыкальный руководитель в свою очередь помогает воспитателю правильно подобрать музыку к мероприятию и т. д.».

Отвечая на вопрос: «Есть ли у вас возможность взаимодействовать с коллегами из разных отделов или команд?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Да, постоянно организуются различные методические съезды, где педагоги делятся своим опытом с коллегами*».

В ответах укажите, что у родителей завышенные ожидания без понятия особенностей развития ребенка.

Отвечая на вопрос: «Есть ли у вас трудности во взаимоотношении с родителями детей?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*У родителей нет понятия о дошкольном образовании. Зачастую родители не могут оставить детей в садике, если даже привыкли дети, родители не могут оставить своих детей, потому что сами не готовы отпустить ребенка. Есть чрезмерная зависимость. У родителей высокие академические ожидания от садика и воспитателя. Проблему создает тот факт, что они не хотят сотрудничать с детским садом и воспитателем, а только всё ждут и требуют*».

Отвечая на вопрос: «С какими проблемами вы сталкиваетесь с детьми?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Сложность работы с особенными детьми в том, что приходится проводить с ними много времени. Работа с единственными и избалованными детьми, неумение ребенка делиться, трудности в адаптации к садику. У некоторых детей не развиты навыки самообслуживания*».

Анализируя ответы по второму блоку, можно сделать вывод, что отношения с коллегами находятся на достаточно высоком уровне, руководство периодически организует съезды, и это в свою очередь помогает сближению коллектива. Есть проблемы со взаимоотношениями с родителями детей, из-за их тревожности, гиперопеки над детьми.

Содержание третьего блока представляет из себя описание отношений с руководством.

Отвечая на вопрос: «Получаете ли вы конструктивную обратную связь и рекомендации по своей работе?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Не всегда, столкнулась с тем, что руководителю не понравилось моё открытое занятие. И позже узнаю от коллег, что на совещании его разбирали и его высоко оценили, в том числе руководитель*».

Отвечая на вопрос: «Высказываете ли вы свое мнение и предложения своему руководителю?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Да, высказывала. Но получила не совсем то, что хотела*».

Из ответов мы видим, что нет нормальной обратной связи с руководством, не хочет слышать, что говорят и предлагают сотрудники, а за их достижения в работе не хвалят. Данный фактор также вызывает недовольство сотрудников. Руководству следует больше внимания уделять мотивации сотрудников. Кроме того, сотрудникам не хватает публичного одобрения, со стороны руководства. Сотрудникам стоит говорить об их ошибках и достижениях в ходе выполнения работы, поскольку это, во-первых, дает им возможность видеть свои минусы и работать над ними, и, во-вторых, знать свои плюсы и понимать, что компания о них тоже знает и ценит их.

Вопросы четвертого блока посвящены описанию условий труда и зарплате, а также ее сопоставлению с выполняемыми обязанностями. Вопросы включают в себя организацию труда в компании, влияние организации труда на удовлетворённость.

Отвечая на вопрос: «Удовлетворены ли вы своей текущей зарплатой и компенсационным пакетом, включая дополнительные льготы?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Была удовлетворена пока являлась молодым специалистом, потому что при трудоустройстве сотрудник становится молодым специалистом сроком на 3 года и получает за это надбавку к заработной плате, она служит мотиватором, чтобы молодые сотрудники сразу не увольнялись.*».

Отвечая на вопрос: «Получаете ли вы поддержку для получения дальнейшего образования или повышения квалификации?» воспитателем

детского сада был дан следующий ответ: «*Педагогов часто отправляют на курсы повышения квалификации, сама проходила такое в Цюд Альфа*».

Анализируя ответы по четвертому блоку, можно сделать вывод, что удовлетворенность условиями труда в организации находится на среднем уровне, руководство способствует повышению квалификации, но при этом заработная оплата если и повышается, то минимально, а обязанностей со временем становится больше. Такой подход к заработной плате приведет к текучести кадров.

Пятый блок содержит вопросы об удовлетворенности трудом в целом.

Отвечая на вопрос: «Насколько вы удовлетворены балансом между работой и личной жизнью, обеспечиваемым организацией?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Баланса нет, потому что это профессия для души, так же у педагогов много бумажной работы, которую они приносят домой*».

Отвечая на вопрос: «Как часто, вы участвуете в оздоровительных программах или мероприятиях, проводимых организацией (например, занятия фитнесом, курсы осознанности)?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*На сайт организации присылают очень много конкурсов или же мероприятий, которые мы должны провести. Так что - часто*».

Отвечая на вопрос: «Чувствуете ли вы, что вам рекомендуется делать перерывы и отключаться от работы, когда необходимо восстановить силы?» воспитателем детского сада был дан следующий ответ: «*Чувствую, работа с детьми забирает много сил, ведь им ты отдаешь не только свои знания, умения и навыки, но и частичку себя*».

Анализируя ответы по пятому блоку, можно сделать вывод, что удовлетворенность трудом в организации находится на среднем уровне, организация проводит мероприятия по оздоровлению, но в тоже время, сотрудники вкладывают много сил и энергии в работу, из-за чего необходимо делать перерывы, которые не связаны с работой, чтобы восстановить силы, так же присутствует дисбаланс между работой и личной жизнью.

Из-за того, что глубинное интервью не позволяет сделать вывод о том какая удовлетворенность трудом у всех работников, была разработана анкета (приложение Д), чтобы оценить удовлетворенность трудом в организации в целом.

В исследовании приняли участие 55 сотрудников детского сада «Газовичок» города Надыма. Результаты исследования удовлетворенности различными условиями работы показаны в приложении Е.

Удовлетворенность соответствия должностных обязанностей с имеющимися навыками и квалификацией показывает высокий результат, о чем говорит 91,2% опрошенных работников.

Сотрудники удовлетворены уровнем доверия в коллективе – 96%. Дружный коллектив, показывает, что важность межличностных отношений играет большую роль в организациях данного направления, так как особенности детского сада, требуют сложной умственной работы и слаженная работа, а также взаимопомощь и понимание в коллективе являются ключевым фактором при осуществлении их деятельности.

Рассматривая категорию отношение с непосредственным руководителем, всего лишь 51% опрошенных дали положительную оценку данному фактору.

Сотрудники в большинстве – 53% затруднились ответить на вопрос должным ли образом их вклад и достижения вознаграждены. 42,5% ответили положительно.

Возможность профессионального роста и развития показывает 82,3%, сотрудники видят в этом удовлетворительную оценку.

Сотрудники полностью не удовлетворены поддержке в борьбе со стрессом и поддержании психического благополучия, что составила 87%, выявлено отсутствие мероприятий в данном направлении.

Удовлетворенность медицинскими и оздоровительными льготами, предлагаемыми организацией, показывает 57,8%.

Рассматривая такой фактор как условия труда, отмечается, что 67,8% сотрудников довольны, в то время как 12% работников не могут дать точного ответа.

При анализе ответов на вопросы, удалось выяснить, что в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» сотрудники сталкиваются с большими нагрузками и не все с этим справляются. В итоге у работников появляется высокий уровень психического напряжения.

Работа в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» относится к сложным видам профессиональной деятельности, для которых характерны следующие признаки:

– разнообразие и сложность профессиональных задач;

– высокий уровень психического напряжения в процессе труда;

– жесткие временные ограничения для достижения необходимого профессионального уровня;

– повышенная социальная ответственность за профессиональные ошибки;

Глубинное интервью с сотрудниками позволило выделить причины неудовлетворенности трудом в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» (таблица 10).

Таблица 10 – Причины неудовлетворенности трудом и методы повышения удовлетворенности трудом в МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма»

Причины неудовлетворенности трудом	Методы повышения удовлетворенности трудом
Отсутствие мероприятий по обеспечению психологического комфорта работников	Составление комплекса мероприятий по обеспечению психологического комфорта работников
Недостаточно эффективная организация обратной связи с руководством	Составление плана мероприятий по налаживанию отношений с подчиненными.

Большая загруженность, связанная с ненормируемым рабочим днем, внеплановыми поручениями и неравномерностью распределения функций и нагрузок между работниками	Проведение фотографии рабочего дня для определения точной структуры рабочего времени сотрудников

Источник: составлено автором на основании ответов на вопросы интервью

Для повышения удовлетворенностью трудом в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» – необходимо создание условий для обеспечения профессионального развития персонала до уровня целевых факторов личностной надежности, который позволит качественно выполнять возложенные на них функции, задачи и работы в процессе осуществления служебной деятельности.

Молодые работники в возрасте от 20 до 35 лет практически всегда амбициозны и заинтересованы в дальнейшем профессиональном обучении и повышении своей квалификации. Для работников в возрасте от 20 до 35 лет не последнюю роль играет материальная составляющая.

Именно в этот период жизни молодой человек стремится приобрести финансовую независимость от родителей, вступить в брак, завести собственных детей, и достойная заработная плата, собственное жилье играют в этом смысле очень важную роль.

Поэтому тут важно постоянное вложение средств в молодого сотрудника за счет его обучения, что дает возможность профессионального роста и расширение полномочий работника, для ощущения перспективности карьерного роста.

Безусловно, важным направлением повышения удовлетворенности трудом для любого современного учреждения должно быть обеспечение психологического комфорта его работников. Это обусловлено угрозой выгорания – типичной проблемы для педагогов, как специалистов, которые должны постоянно коммуницировать с большим количеством людей, работать со значительными массивами информации и регулярно совершенствовать свои знания [30, с. 73].

Комплекс мероприятий по обеспечению психологического комфорта работников В МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» представлен в таблице 11.

Изложенный ниже комплекс мероприятий позволит сгладить негативное влияние на психологическое состояние работников В МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма», положительно отразится на их работоспособности, снизит текучесть кадров и в целом повысит лояльность к учреждению.

Таблица 11 – Комплекс мероприятий по обеспечению психологического комфорта работников В МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Направления	Мероприятия
1. Обеспечение психологической стабильности работников	- тренинги по самообучению; - ознакомление с базовыми принципами ситуационного контроля; - мастер-классы по расширению поведенческого репертуара; - анкетирование по удовлетворенности условиями труда.
2. Снижение рисков профессионального выгорания работников	- мониторинг когнитивной оценки; - систематический контроль за психологическим состоянием работников; - анализ психологического климата в структурных подразделениях;
3. Организация антистрессового обучение работников	- лекции по психологии стресса; - тренинги по эмоциональному контролю; - исследование стресс-факторов по структурным подразделениям.

Источник: составлено автором на основании ответов на вопросы интервью

Большую загруженность, связанную с ненормируемым рабочим днем, внеплановыми поручениями, неравномерностью распределения функций и загруженности сотрудников, можно решить одним действенным способом – применением фотографии рабочего времени.

Фотография рабочего времени – вид наблюдения за сотрудником в течении определенного периода времени, в котором измеряется все затраченное время. ФРВ определяет точную структуру рабочего времени: указывает наиболее и наименее затратные операции. Фотографию рабочего

времени можно использовать и для других целей: установления стандартов, изучения опыта лучших сотрудников, улучшения процесса организации труда и оценки эффективности работы сотрудников [36, с. 117].

Фотография рабочего времени проходит в три этапа:

1. На данном этапе проводится интервью с руководителями МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» и на основании полученной информации определяются проводимые персоналом операции. Последние заносятся в бланк наблюдения – документ в Excel или специализированную информационную систему, который будет основой во время проведения фотографии рабочего времени. Кроме того, необходимо информировать сотрудников о фотография рабочего времени, разъясняя цели, задачи и последствия.

2. Здесь реализация фотографии рабочего времени начинается сразу в начале рабочего времени работника, каждая операция описывается последовательно. Результатом является полное описание рабочего дня.

3. Обработка и анализ результатов – основная ценность при проведении ФРВ. Благодаря полному описанию определяются нормируемые и ненормируемые операции, период и ориентировочное время выполнения задач.

Оптимизация загрузки сотрудников означает максимальное приближение количества задач к идеальному показателю, когда сотрудник в положенные 8 часов занимается работой, не напрягаясь, но и не расслабляясь. То есть сократить потери времени и исключить переработки. При этом уравнять коллег на одноименных должностях, чтобы не возникало вопросов.

Оптимизация нагрузки сотрудников МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» может осуществляться в несколько этапов:

1. Построение реальной картины загруженности персонала;

2. Сравнение с идеальными значениями равномерности загрузки;

3. Применение методов оптимизации в зависимости от полученных

результатов;

4. Внесение изменений в существующие регламенты и должностные обязанности.

Существует несколько способов оптимизации нагрузки:

1. Перераспределение обязанностей. Здесь рабочий процесс разбирают на части и корректируют распределение задач между отдельными сотрудниками или даже подразделениями;

2. Изменение сроков выполнения задач. Если картина загруженности показывает, что не в сотрудниках дело, а в неадекватно маленьких сроках на выполнение того или иного действия, изменяют временные регламенты в пределах имеющихся резервов;

3. Автоматизация процессов. Если излишнюю нагрузку дают рутинные задачи, то их вполне можно улучшить с помощью автоматизации [22].

Таким образом, появится возможность равномерного распределения обязанностей, так как с помощью фотографии рабочего времени можно понять, кто из сотрудников перерабатывает, а кто недорабатывает. Фотография рабочего времени позволяет увидеть не только структуру рабочего дня сотрудника, но и его навыки и умения грамотно выполнять свои обязанности, а также способность к многозадачности. В соответствии с этим, руководитель будет понимать, кому выгоднее давать внеплановые поручения.

Исходя из вышесказанного, уменьшатся и случаи выхода сотрудников на работу за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Так как при равномерном распределении обязанностей увеличивается производительность труда.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий – положительные изменения качественного состава, рост профессионализма работников как следствие целенаправленной работы, в том числе в части требований к отбору кандидатов. Рекомендуемые мероприятия, обеспечат предприятию рост количества компетентных сотрудников МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма».

Экономическая эффективность проявится в:

– снижении уровня текучести кадров, среди вновь принятых;

– снижение доли работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;

– уменьшение финансовых затрат на обеспечение поиска и отбора кадров;

– снижение уровня нарушений трудовой дисциплины среди работников;

– снижение уровня ошибок, допускаемых новыми работниками;

Социально-экономическая эффективность от реализации программы адаптации сотрудников МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» позволит:

– ускорить процесс вхождения нового сотрудника в должность:

– достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;

– уменьшение количества возможных ошибок связанных с освоением функциональных обязанностей.

– быстрое вхождение сотрудника в коллектив МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма».

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования политики в области управления персоналом МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма», которая объясняется с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она выполняет поставленные перед ней задачи; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники представят в распоряжение МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» свою рабочую силу, что они обычно бывают, готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной защищенности.

Таким образом, можно сделать вывод, что социально – экономический эффект предлагаемых мероприятий будет положительный и будет выражен в улучшении внутренней среды МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удовлетворенность сотрудников - это комплексное понятие, которое отражает отношение персонала к различным аспектам работы: объем задач, условия безопасности, компенсация за усилия, рабочая среда, статус работы, взаимоотношения с коллегами, система оценки результатов, стиль руководства, взаимодействие между руководителями и подчиненными, степень самостоятельности и ответственности, возможности применения профессиональных навыков, перспективы роста и развития.

Важное значение придается удовлетворенности содержанием и характером работы. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивационным стимулом. Совокупность особенностей работы, которые побуждают человека к ее выполнению, называется процессуально-содержательной (или внутренней) мотивацией в психологии.

Мотивация - это процесс, который побуждает каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации [10, с. 40].

Связь между удовлетворенностью работой и лояльностью персонала, преданностью сотрудников своей организации, а также их стремлением вкладывать максимум усилий в ее интересах и разделять ее ценности и цели является очень важной. Изучая уровень удовлетворенности, можно определить, насколько сильно сотрудники привязаны к компании. Если ценный сотрудник находится на грани увольнения, это представляет опасность и нежелательно для организации.

В то же время, если недобросовестный сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не намерен увольняться, это должно заставить руководителя задуматься. Это свидетельствует о том, что в компании существуют благоприятные условия для ленивых, неэффективных работников. Информация об удовлетворенности работой фактически представляет собой данные о потенциальных кадровых рисках для компании.

Выполняя соответствующую этим требованиям работу, человек испытывает приятные чувства, которые мотивируют его хорошо работать. Такое включение в работу из-за положительных ощущений от качественного выполнения своих обязанностей, а не под влиянием внешних факторов американские ученые называют внутренней мотивацией. Это понятие совпадает с термином процессуально-содержательная мотивация, но в большей степени касается трудовой или профессиональной деятельности [26, с. 129].

Получение удовлетворения от условий работы напрямую зависит от того, насколько информированы сотрудники о текущем состоянии дел в компании. Если сотрудники получают информацию только из слухов и домыслов, а надежная информация не доходит до них, возникают опасения, например: "Если им есть, что скрывать, то слухи о банкротстве, возможно, не безосновательны. Возможно, пора начать искать новую работу". Конечно, система информирования не должна нарушать коммерческую конфиденциальность организации.

При анализе ответов на вопросы, удалось выяснить, что в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» сотрудники сталкиваются с большими нагрузками и не все с этим справляются. В итоге у работников появляется высокий уровень психического напряжения.

Работа в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма» относится к сложным видам профессиональной деятельности, для которых характерны следующие признаки:

– разнообразие и сложность профессиональных задач;

– высокий уровень психического напряжения в процессе труда;

– жесткие временные ограничения для достижения необходимого профессионального уровня;

– повышенная социальная ответственность за профессиональные ошибки;

Безусловно, важным направлением повышения удовлетворенности трудом для любого современного учреждения должно быть обеспечение психологического комфорта его работников. Это обусловлено угрозой выгорания – типичной проблемы для педагогов, как специалистов, которые должны постоянно коммуницировать с большим количеством людей, работать со значительными массивами информации и регулярно совершенствовать свои знания.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонов А. С., Россинская М. В. Влияние удовлетворенности трудом персонала на эффективное и устойчивое развитие организаций сферы услуг (опрос экономически-активного населения г. Шахты Ростовской области) //Bulletin of the South-Russian state technical University (NPI) Series Socio-economic Sciences. – 2019. – №. 6. – С. 86-90.

2. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда: учебник / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ. – 2019. – 407 с.

3. Александрова, Н. А., Васильцова Л. И., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГАУ, 2020. — 228 с.

4. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.

5. Басова Е. А. Удовлетворенность трудом: анализ гендерных различий (на материалах социологического опроса Вологодской области) // Мир экономики и управления. 2020. Т. 20, № 4. С. 232–245

6. Бахматова, А. А. Удовлетворенность трудом как регулятор трудового поведения / А. А. Бахматова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции, Москва, 29–31 марта 2022 года. – М.: ООО "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2022. – С. 12-17.

7. Волкогонова, О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. — М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. — 352 с.

8. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. Учебник. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2019. – 448 с.

9. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 217 с.

10. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом:

учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина .– М. : ИТК «Дашков и К», 2019.– 208 с.

11. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. - 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. - 802 с.

12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.

13. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 464с.

14. Ермакова, А. Н. Условия формирования удовлетворенности персонала на современном предприятии / А. Н. Ермакова // Парадигма. – 2019. – № 2. – С. 27-32.

15. Закирова, А. Ф. Удовлетворенность трудом как составляющая качества трудовой жизни / А. Ф. Закирова // Вестник науки. – 2020. - №4(25). – С. 16-19.

16. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10. С. 47-48

17. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.

18. Кокин, Ю. П., Шлендер, П. Э. Экономика труда: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. М., Магистр, 2019. – 686 с.

19. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1: монография – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 240 с.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: монография – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 283 с.

21. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2020. - №12. – С.32-43.

22. Литвинюк А.А. Управление персоналом [сайт]. - 2022. URL:

https://studme.org/101605209940/menedzhment/upravlenie_ personalom
23. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 451 с.
24. Михалкина Е. В., Скачкова Л. С., Дюжиков С. А. Удовлетворенность трудом в академической сфере //Terra Economicus. – 2020. – Т. 18. – №. 3. – С. 160-181.
25. Назайкинский, С. В. Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт / С. В. Назайкинский // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2020. – № 1/2. – С. 22-31.
26. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. - М.: Риор, 2019. – 223 с.
27. Парамонов, П. Ф. Менеджмент: учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова. Краснодар: КубГАУ, 2019 - 173 с.
28. Патрушев, В.Д. Удовлетворение трудом: социально-экономические аспекты / В.Д. Патрушев, И.А. Колмакин. – М.: Наука, 2020. – 220 с.
29. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
30. Родионова, Е. А. Об удовлетворенности трудом сотрудников, мотивационных ожиданиях и личности руководителя / Е. А. Родионова, А. А. Маклакова // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2020. – № 2(70). – С. 73-78.
31. Сардак Е. В. Удовлетворенность трудом в системе управления лояльностью персонала //Формула менеджмента. – 2019. – №. 1 (8). – С. 13- 17.
32. Скрипниченко, Л. С. Социальные категории удовлетворенности трудовой деятельностью / Л. С. Скрипниченко // Modern Science. – 2022. – № 1-2. – С. 362-367.

33. Федяева И. Ю. Взаимосвязь удовлетворенности трудом с субъективным благополучием и удовлетворенностью жизнью работников промышленного предприятия // Вестник Вятского государственного университета, – 2020, № 1 (135) С. 158-166
34. Фомичёва, Л. М. Управление персоналом: учебное пособие / Фомичёва Л. М., Киселёва Е. М., Чаплыгина М. А. – Москва: Научные технологии, 2021. – 194 с.
35. Фролова, И. И. Управление человеческими ресурсами на основе процессного подхода: монография / Фролова И. И., Фролова А. А., Титова С. В. – Курск: Университетская книга, 2021. – 140 с.
36. Хайрулина, Л. Р. Управление персоналом организации: Учебное пособие/ Л. Р. Хайрулина, А. И. Ковалев, О. Б. Иваненко. – Омск: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр КАН», 2021. – 370 с.
37. Шапиро, С. А. Практические аспекты работы с персоналом: учебное пособие / С. А. Шапиро, О. В. Баланчина; Академия труда и социальных отношений, Кафедра экономики труда и управления персоналом. – Москва: АТиСО, 2021. – 174 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Факторы удовлетворенности трудом по М. Аргайлу

Наименование	Характеристика факторов удовлетворенности трудом
1.Заработная плата	Удовлетворены своим высоким заработком больше те люди, которых и другие стороны жизни их вполне удовлетворяют. Мужчины чаще оказываются менее удовлетворёнными, чем женщины. Люди образованные, квалифицированные, более старшего возраста высказывают меньшую удовлетворённость своим заработком
2.Отношения с сотрудниками	Основные ожидания от сотрудников – материальная и социальная поддержка. Но ещё важнее – помощь в достижении совместных целей. Основные виды дружеских связей на работе: дружба, выходящая за пределы работы; дружба только по работе. Показатели «тесного общения на работе» обсудить саму работу, оказать помощь в работе, обучить или показать, что – либо по работе
3. Отношения с руководством	Основные ожидания от руководителей: справедливость при поощрении и наказании, протекция по службе, улучшение условий труда. Исследования показывают, что роль руководителей в преодолении трудностей на работе оценивается даже выше, чем роль сослуживцев и супругов
4. Возможности продвижения по службе	Важнейшими показателями повышения по службе являются: зарплата и служебный статус. Но такое «признание» часто ведет к увеличению времени рабочего дня и ответственности. Но все равно, многие стремятся к повышению по службе
5.Другие факторы удовлетворённости	Удовлетворённость условиями; удовлетворённость фирмой (гордость за фирму); организация времени; дальние перспективные жизненные цели, чувство общности деятельности, разделяемое с другими людьми

Источник: составлено автором по [37, с. 125]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Факторы, способствующие удовлетворённости трудом

Наименование	Характеристика факторов
1.Достижения.	Людям нравится достигать чего-то в жизни, поэтому их устремления и предпочтения направлены на всё то, что связано с успехом. Личные и профессиональные достижения педагогов отражают факт успешной реализации профессионально- педагогических целей и задач**.** Ничто так хорошо не описывает достижения как портфолио педагога в разнообразных видах деятельности.
2. Признание	Каждому нравится, когда его достижение по праву оценивают и признают. Сотрудники хорошо выполняют свою работу, а, получая оценку окружающих, стремятся делать её еще лучше. Для педагога важность внешней обратной связи очевидна. Достижение мастерства педагога проявляется в чёткопоставленной обратной связи - чувство группы, умение видеть каждого ребёнка, в оригинальном построении системы занятий, в необычной и эффективной организации самостоятельной деятельности детей т.д.
3. Работа сама посебе	Вполне естественно, что педагоги предпочитают получать удовольствие или, по крайней мере, удовлетворение от самого процесса работы. Развитие способно облегчить работу, открыть новые сферы деятельности и помочь избежать трудностей адаптации к новому.
4. Ответственность	Ответственность для педагога – это готовность выполнять все свои обязанности наилучшим образом, это умение принимать решения в сложных ситуациях не только за себя, но и за тех, кто от тебя зависит, это понимание последствий, которые могут повлечь решения или действия самого человека.
5.Продвижение послужбе	Продвижение по службе позволяет расширить индивидуальные профессиональные способности, чувство удовлетворения своим социальным статусом, межличностными отношениями. Повышение удовлетворённости трудом благоприятствует карьерному росту, если сотрудник будет стремиться приобретать всё новые компетенции для перехода на следующую ступень профессионализма и, соответственно, выхода на болеевысокий уровень ответственности.
6.Личный рост	Личный рост: имеет большее значение, чем продвижение по службе (сюда относится, например, переход в другой отдел или вдругую организацию). Личный рост возможен в тех случаях, когда для него у человека имеются соответствующие способности. Личностный рост важен для педагога, не просто сам по себе. Постоянное стремление к самообразованию, к саморазвитию позволяет педагогу самосовершенствоваться, изменяться, полностью реализовать себя как профессионала. Чем выше возможности для обучения и развития педагога, тем выше уровень повышения удовлетворённости трудом.

Источник: составлено автором по [28, с. 101]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Направления по повышению удовлетворённости трудом педагогов дошкольной организации

Наименование	Характеристика
1.Повышение разнообразия умений и навыков у педагогов	Принципиально именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе. Необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению разнообразия навыков. Педагогу дошкольной образовательной организации необходимо дать ощущение того, что используемые им навыки исключительно ценны для организации.
2.Повышение целостности работы педагога	Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля качества работы воспитателя, значительно повышает целостность.
3.Повышение важности работы педагога	Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к повышению производительности при хорошем качестве.
4.Увеличение автономности педагога	При условии знания подчинёнными всех требований и инструкций, действующих в организации, руководитель может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей в своей работе. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать удовлетворение при успешном её завершении.
5.Усиление обратной связи	Внутренняя обратная связь более надёжна, так как действует непосредственно на педагога во время выполнения задания. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, незамедлительной. Однако наилучшая обратная связь возникает тогда, когда педагог сам контролирует качество своей работы.

Источник: составлено автором по [11, с. 547]

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Гайд глубинного интервью с персоналом МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма»

1. Блок: Удовлетворенность содержанием работы в организации.

- Удовлетворены ли вы разнообразием и сложностью ваших повседневных задач?

2. Блок: Удовлетворенность отношениями с коллективом, родителями и детьми в организации.

- Насколько хорошо вы сотрудничаете и общаетесь со своими коллегами?
- Есть ли у вас возможность взаимодействовать с коллегами из разных отделов или команд?
- Есть ли у вас трудности во взаимоотношении с родителями детей?
- С какими проблемами вы сталкиваетесь с детьми?

3. Блок: Удовлетворенность отношениями с руководителем в организации.

- Получаете ли вы конструктивную обратную связь и рекомендации по своей работе?
- Высказываете ли вы свое мнение и предложения своему руководителю?

4. Блок: Удовлетворенность условиями труда.

- Удовлетворены ли вы своей текущей зарплатой и компенсационным пакетом, включая дополнительные льготы?
- Получаете ли вы поддержку для получения дальнейшего образования или повышения квалификации?

5. Блок: Удовлетворённость трудом.

- Насколько вы удовлетворены балансом между работой и личной жизнью, обеспечиваемым организацией?
- Как часто вы участвуете в оздоровительных программах или мероприятиях, проводимых организацией (например, занятия фитнесом, курсы осознанности)?
- Чувствуете ли вы, что вам рекомендуется делать перерывы и отключаться от работы, когда необходимо восстановить силы?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета для исследования удовлетворенности трудом и диагностики психологического климата в МДОУ «Детский сад «Газовичок» города Надыма»

Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анкеты, касающихся удовлетворенности Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы о нашей организации. Но это зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким-либо знаком (+). Просим Вас ответить на все вопросы анкеты.

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Ваш пол _____

Возраст _____

Образование _____

Незаконченное среднее	Среднее	Среднее специальное	Незаконченное высшее	1 Высшее	2 Высшее

Напишите Ваш стаж работы в МДОУ «Детский сад Газовичок» г. Надыма»

До 1 года	1-5 лет	5-10лет	10-15 лет	Более 15 лет

№ п/п	Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	Соответствуют ли ваши нынешние должностные обязанности вашим навыкам и квалификации?			
2	Доверяете ли коллегам?			
3	Удовлетворены отношениями с непосредственным руководителем?			
4	Считаете ли вы, что ваш вклад и достижения должным образом вознаграждены?			
5	Предоставляются ли вам возможности для профессионального роста и развития?			
6	Чувствуете ли вы, что компания оказывает адекватную поддержку в борьбе со стрессом и поддержании вашего психического благополучия?			
7	Удовлетворены ли вы медицинскими и оздоровительными льготами, предлагаемыми организацией (например, медицинским страхованием, поддержкой психического здоровья)?			
8	Удовлетворены ли вы условиями труда в организации (например, санитарно-гигиенические условия)			

Благодарим за внимание и содействие!

Ваше мнение очень важно для руководства МДОУ «Детский сад «Газовичок» г. Надыма»

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Источник: составлено автором по результатам анкетирования

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 37 наименований.
Рисунков 3, таблиц 11 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.

Мамыкина М.П.