

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедрам экономики и менеджмента

**Совершенствование системы мотивации работников дошкольной
образовательной организации в современных условиях**

Выпускная квалификационная работа
по направлению: «38.04.02 – Менеджмент»,
магистерская программа
«Менеджмент и экономика образования»

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой:
д-р.пед.наук, профессор
_____ С.Л.Фоменко
«__» _____ 20__ г.

Исполнитель:
Самойлова Ирина Александровна,
обучающийся 31В группы

Руководитель ОПОП
_____ С.Л.Фоменко
«__» _____ 20__ г.

Научный руководитель:
Захарова Лариса Александровна,
к.физико-матем.н., _____ доцент

Нормоконтролёр:
Специалист кафедры ЭиМ
_____ О.В.Смоленцева
«__» _____ 20__ г.

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ..	13
1.1. Понятие и сущность мотивации персонала.....	13
1.2. Современные тенденции развития мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении.....	19
1.3. Мотивация, как материальное стимулирование деятельности работника дошкольной образовательной организации.....	33
1.4. Формирование системы мотивации профессионального развития персонала дошкольной образовательной организации, средствами нематериального стимулирования.....	40
1.5. Анализ эффективности трудовой деятельности педагогических работников.....	49
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО АПРОБАЦИИ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ.....	56
2.1. Общая характеристика организации и её специфика.....	56
2.2. Стратегический анализ организации ДС №506 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	66
2.3. Эмпирическое исследование педагогического коллектива ДС №506 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	72
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ДЕТСКОГО САДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	83
3.1. Обоснование разработки проекта.....	83
3.2. Разработка и описание основных методов реализации проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических работников в ДС №506 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»	88

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
СПИСОК ИСПЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	102
ГЛОССАРИЙ.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	112
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	117
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	119

ВВЕДЕНИЕ

Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы направлена на необходимость «устойчивого процесса непрерывного образования, как одной из важнейших составляющих образования российских граждан в течение всей жизни». Обучение для педагогов является традицией на протяжении всей профессиональной деятельности. В современных условиях модернизации образования, требования к уровню профессиональной подготовки педагогических работников значительно увеличиваются. Педагогические работники оказываются в ситуации перехода от знаниевой парадигмы к компетентностной, требующей мобилизации способностей и творческих ресурсов. Формирование педагогического корпуса, который соответствовал бы запросам современной жизни, ориентирует руководителя на создание такой системы управления, которая будет побуждать педагогов к эффективной деятельности.

Весь комплекс регулирования учреждением формируется на желании достигать поставленных целей, для реализации этой цели необходима слаженная работа, взаимодействие руководящих структур и рядовых работников, которые реализуются посредством эффективной мотивации педагогического персонала.

От уровня заинтересованности в осуществлении собственных обязанностей зависит, в первую очередь, производительность труда. Исключительно комплекс управления отвечает за то, чтобы трудовая практика персонала была максимально качественной для этой структуры в установленных условиях. При этом главным средством является мотивация работников. Качественное управление невозможно без осознания мотивов и потребностей человека и корректного применения стимулов к труду, для этого руководителю ДООУ нужно определить систему материальных и

моральных стимулов для сохранения в образовательной организации лучших педагогов.

Актуальность исследования. Формирование новых рыночных отношений в России определило эволюцию управления трудовыми ресурсами, систем оплаты трудовой деятельности на основе учёта рыночной стоимости трудовых ресурсов, оценка результативности труда рабочих и их квалификации. В напряженной конкурентной борьбе увеличивается роль трудовых ресурсов, как одного из основных факторов успеха, которые непосредственно оказывают влияние на достижение целей организации в целом. Поэтому проблема мотивации персонала, а именно её морального и материального стимулирования, выходит на первый план.

Для результативного управления персоналом в организации, необходимо четко понимать мотивацию людей. Желание и готовность рабочего реализовывать свой труд, являются одними из главных факторов эффективного функционирования организации. Руководителю важно понимать, к чему стремится каждый человек в его организации выполняя ту или иную работу, что движет каждым работником, побуждает его к активной деятельности, в следствии можно так построить управление персоналом, что люди будут самостоятельно стремиться осуществить свою деятельность наилучшим образом и более эффективно с точки зрения достижения организацией собственных целей.

Следовательно, чётко разработанная система мотивации персонала зависит не только творческая и социальная активность рабочих, а так же результат деятельности организации в целом.

Важность и актуальность проблем связанных с мотивацией персонала заключается в том, что поняв основные механизмы развития мотивационной сферы человека, руководитель сможет наиболее эффективно управлять персоналом, тем самым увеличивая конкурентоспособность организации и производительность труда.

Во многом не систематизированы попытки приспособить классические

теории мотивации к современности, что может затруднить практическое применение методов и технологий мотивации. Основная сложность практической организации системы мотивации персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, которые заняты в отдельных видах производства и отраслях экономики, а также наличием большого количества методов воздействия на мотивацию конкретного работника.

Основные действия механизмов мотивации не определены, как и неизвестно наверняка по каким причинам и когда мотивирующие факторы оказывают влияние на человека или почему не срабатывают. Вследствие этого, используя какие-либо методы мотивации, если основываться как на процессуальные, так и на содержательные теории, нужно их подстраивать под конкретные условия в организации и характеристики коллектива.

Никакая стратегия не остаётся в силе вечно, и высокий темп изменений в системе образования означает, что формулирование и пересмотр системы мотивации в ДООУ становятся непрерывным процессом.

Это даёт возможность говорить о *противоречиях*:

– *на социально-экономическом уровне*: между новыми требованиями к педагогам дошкольных образовательных учреждений (обучение, повышение квалификации, формирование нового сознания, менталитета и т.д.) и отсутствием эффективной системы мотивации, которая позволит повысить общую результативность и качество деятельности педагогов;

– *на научно-методическом уровне*: между идеей повышения качества образовательной деятельности, обеспечения роста творческой инициативы педагогов и отсутствием путей создания и реализации эффективной системы мотивации в практике управления дошкольным образовательным учреждением;

– *на управленческом уровне*: между необходимостью руководителем учреждения повышать эффективность предоставляемых организацией образовательных услуг за счёт всестороннего развития и отсутствием у

руководителя программы управленческой деятельности, позволяющей реализовать новые направления системы мотивации в организации.

Необходимость разрешения перечисленных противоречий обуславливает актуальность данного исследования, а также определяет основную **проблему**: отсутствие эффективной системы мотивации в ДОУ не позволит реализовать приоритетные направления развития образовательной организации.

Актуальность, противоречия и проблема обусловили выбор **темы магистерской диссертации**: «Совершенствование системы мотивации работников дошкольной образовательной организации в современных условиях».

Цель исследования: проанализировать и разработать пути совершенствования системы мотивации персонала дошкольного образовательного учреждения.

Объект исследования: мотивация персонала и её значение в деятельности дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: система мотивации персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» филиал УЭЗиС ДС №506.

Гипотеза исследования: грамотно построенная система действий по мотивации профессионального совершенствования педагогов, применение различных методов стимулирования будут в полной мере способствовать формированию профессиональных кадров и, как результат, увеличению эффективности деятельности дошкольного образовательного учреждения, если будут выполнены следующие условия:

- определена стратегическая роль каждого педагогического работника ДОУ;
- активное внедрение эффективных методов материально и нематериального стимулирования со стороны руководителя и восприятие этих методов работниками ДОУ;

– разработаны эффективные методы совершенствования системы мотивации ДОУ.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования определены следующие *задачи*:

1. Изучить теоретические основы и современные тенденции мотивации труда и её роли в повышении эффективности деятельности персонала ДОУ.

2. Разработать комплекс диагностических методик исследования, для выявления мотивов деятельности педагогов и уровня удовлетворённости работой педагогами ДОУ.

3. Проанализировать данные, полученные в ходе исследования.

4. Разработать и апробировать проект по совершенствованию системы мотивации персонала ДОУ в современных условиях.

В работе нашли отражение *теоретические и методологические аспекты* исследования ведущих зарубежных учёных, таких как: С. Адамс, С.Альдерфер, Л. Брентано, В. Врум, П. Гаудж, Ф. Герцберг, Р. Дафт, Е.Лоулер, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Х. Хекхаузен, Р. Эммонс и др.

Среди исследований эффективности мотивации персонала необходимо отметить работы следующих отечественных ученых: В.А. Дятлов, А.П.Егоршин, Е.П. Ильин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин, Ф.Н.Филина, С.А. Шапиро и др.

По мнению отечественных и зарубежных авторов основным условием формирования нематериального стимулирования в системе мотивации ДОУ, является создание благоприятного психологического микроклимата в педагогическом коллективе, заключающегося в:

– в преобладании у педагогов положительного эмоционально-окрашенного настроения в образовательной и методической деятельности;

– сознательном подчинении педагогов правилам общеметодической деятельности и её продуктивность (результативность);

- удовлетворённости педагогами внутришкольной методической работой, взаимоотношениями с коллегами и членами администрации ДОУ;
- активное участие всего педагогического коллектива в управлении и самоуправлении;
- авторитетность руководителей ДОУ.

Для проверки гипотезы и решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования**:

- 1) теоретические - изучение научной литературы посвящённой проблеме исследования, нормативно-правовых актов, анализ, сравнение, систематизация;
- 2) эмпирические - индивидуальная беседа с педагогами ДОУ, анкетирование, педагогический эксперимент.

Выделенная цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2015 г. по 2016 г. и включило четыре этапа:

На первом этапе (июнь-август 2015г.) проводилось изучение отечественных и зарубежных научных источников; изучались проблемы системы мотивации ДОУ; уточнялись теоретические и методологические основы исследования; формулировались противоречия, цель, объект и предмет научного исследования.

На втором этапе (сентябрь 2015г.) проводилось экспериментальное исследование работников ДОУ; аналитически обосновывалась потребность в совершенствовании и внедрении эффективных методов мотивации персонала ДОУ; проводилось описание содержания деятельности руководителя ДОУ по разработке результативной системы мотивации персонала.

На третьем этапе (октябрь 2015 г. - март 2016 г.) внедрение методов морального и материального стимулирования в систему мотивации персонала ДОУ.

На четвёртом этапе (апрель 2016г.) анализ эффективности системы мотивации персонала ДОУ; обобщение материалов исследования, оформление его результатов.

Научная новизна исследования заключается в том, что разработаны и описаны методы морального и материального стимулирования педагогических работников в ДС №506 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что: определена роль и возможные эффективные методы морального и материального стимулирования работников дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что:

- проведён анализ эффективности существующей системы мотивации в ДОУ и определена необходимость в разработке и внедрении новых и результативных методов в систему морального и материального стимулирования работников;

- описано содержание структуры совершенствования системы мотивации персонала в дошкольной образовательной организации.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в процессе подготовки заведующих и методистов ДОУ при разработке и совершенствовании системы мотивации персонала.

Достоверность результатов и обоснованность выводов диссертационного исследования обеспечена полнотой исходных теоретических положений; исходными методологическими позициями; анализом современных достижений в разработке системы мотивации персонала ДОУ; выбором и разработкой методического инструментария, соответствующего цели, объекту, предмету, задачам и гипотезе исследования; адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования; количественным и качественным анализом

экспериментальных данных, подтверждённых методами математической статистики.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты и основные положения диссертационного исследования апробировались в процессе опытно-поисковой работы при внедрении в существующую систему мотивации ДС эффективных методов морального и материального стимулирования персонала.

По теме магистерской диссертации опубликованы:

1. Самойлова И.А., Аликперов И.М. Мотивация педагогов дошкольного образовательного учреждения в условиях введения эффективного контракта // Молодёжь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент [Текст]: сб. научн. ст. VI междун. науч.-практ. конф. / ФГБОУ ВО «Урал. гос. пед. ун-т»; под науч. ред. И.А. Симоновой, М.С. Кривощёквой, П.В. Кропотухиной, Е.М. Алексеевой. - Екатеринбург: [б.и.], 2016. - 275с. - с. 155-159.

2. Самойлова И.А., Ахметвалеева А.В. Совершенствование системы мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении // Молодёжь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент [Текст]: сб. научн. ст. VI междун. науч.-практ. конф. / ФГБОУ ВО «Урал. гос. пед. ун-т»; под науч. ред. И.А. Симоновой, М.С.Кривощёквой, П.В. Кропотухиной, Е.М. Алексеевой. - Екатеринбург: [б.и.], 2016. - 275с. - с. 159-163.

На защиту выносятся положения:

1. Мотивация деятельности педагогов - это совокупность управленческих действий руководителя, направленных на формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

2. Мотивация деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения обеспечивается исполнением следующих организационных условий:

- изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов;
- создание мотивационной среды;
- разработка проекта по совершенствованию системы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

3. Мотивация педагогической деятельности дошкольного образовательного учреждения является одним из механизмов эффективности управления образовательным учреждением, будет происходить успешнее на основе специально разработанного проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических работников.

Исследовательская база - ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», филиал УЭЗиС, частное дошкольное учреждение «Детский сад №506», находящийся по адресу: Свердловская область, г. Екатеринбург, Октябрьский район, ул. Белоярская, 23.

Структура и объем магистерской диссертации. Диссертационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 66-ти источников, глоссария и приложений. Основной текст изложен на 101-ой странице. В работе содержится 19 таблиц и 6 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность мотивации персонала

Исследования по развитию теоретических представлений о регулировании и содержании мотивационных процессов в сфере труда позволяют установить, что направление вектора мотивационных воздействий менялось по мере социально-экономического развития общества. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно начала ориентироваться на закрепление работников в организации, рост качества труда, стимулирование творческой активности и инициативы.

В отечественной и зарубежной литературе мотивация имеет различные определения, так М. Мескон в своих работах предлагает следующие определения.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [39,С.71].

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [39,С.71]. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои главные потребности посредством выполнения своих трудовых обязанностей.

Н.В. Коваленко пишет о том, что мотивация - один из сильнейших рычагов в управлении организацией. Мотивация - это внутреннее состояние, которое заставляет, направляет и сохраняет у человека желание достичь определенной цели [26,С.33].

Профессиональная мотивация - это желание сотрудника удовлетворить потребности (приобрести определенные блага) посредством трудовой практики.

Следовательно, мотивация персонала дошкольной организации - главный фактор результативности его работы, и в данном качестве она содержит основу трудовых возможностей каждого сотрудника, то есть всей совокупности свойств, которые воздействуют на трудовую деятельность каждого работника.

Мотивация персонала, как одна из основных функций управления, в нынешних условиях, обязана стать рычагом для максимально эффективного достижения поставленных высоких целей. Исключительно поэтому, в настоящее время, руководителю дошкольной организации, стоит установить максимально оптимальные методы мотивации персонала для успешного решения установленных задач [28,С.36].

В.А. Дятлов и В.В. Травин в своих исследованиях отмечают, что мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) путём трудовой деятельности [53,С.117].

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [19,С.263].

А.Я. Кибанов писал о том, что трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется в тех условиях, когда трудовая деятельность является если не единственным, то главным условием получения блага. Оценка вероятности достижения целей имеет большое значение для формирования мотивов труда. Мотив труда чаще всего не формируется, если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить.

Мотивационным ядром (комплексом) называется группа ведущих мотивов, которые определяют поведение работника, имеющие собственную

структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [24,С.516].

Сила мотива может определяться как степень актуальности той или иной потребности для сотрудника. Работник будет действовать активнее тогда, когда насущнее необходимость в том или ином благе и сильнее стремление приобрести его.

Мотивы труда различаются по потребностям, которые любой сотрудник старается удовлетворить с помощью трудовой деятельности, по тем благам, которые понадобятся работнику для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую любой человек намерен оплатить за то, чтобы получить искомые блага.

Выделяют несколько групп мотивов труда, которые в совокупности образуют единую систему, это: статусные мотивы; мотивы содержательности труда, его общественной полезности, которые связаны с общественным признанием продуктивности трудовой деятельности; мотивы получения материальных благ и мотивы, которые ориентированны на определённую напряжённость работ.

Любое из благ становится стимулом труда тогда, когда формируется мотив труда. Практическая сущность понятий «стимул труда» и «мотив труда» идентична. Стимул труда - это субъект управления, обладающий комплексом определённых благ, которые требуются сотруднику, и предоставляющий ему эти блага при условии результативной трудовой деятельности. Мотив труда - речь идёт о сотруднике, который стремится получить то или иное благо с помощью трудовой деятельности [53,С.185].

Одним из важнейших факторов личности является система её интересов, мотивов, потребностей, т.е. то, посредством чего устанавливаются причины поведения личности и помогают объяснить принимаемые решения. С психологической точки зрения потребность индивида - это понимание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию [39,С.258].

Сотрудники стремятся избегать такого поведения, ассоциируемое с недостаточной удовлетворённостью и повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности - этот факт называется законом результата. Упрощенная модель мотивации через потребности отображена на рисунке 1.

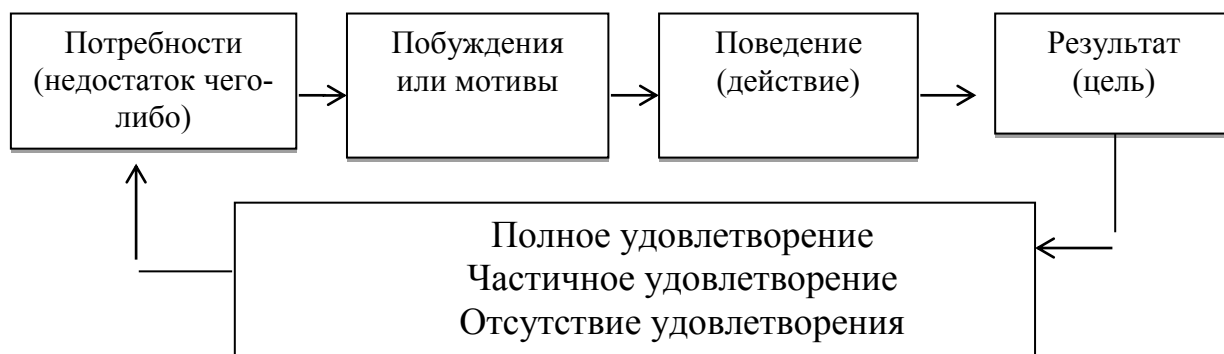


Рис. 1. Упрощённая модель мотивации через потребности

Так как любые потребности вызывают у работника стремление к их удовлетворению, то менеджер должен организовывать такие ситуации, в которых сотрудникам позволялось испытывать чувства удовлетворённости своих потребностей с помощью определённого типа поведения, который приведёт к достижению целей организации.

Существует две формы мотивации - внутренняя и внешняя.

Внутренняя мотивация - это понимание смысла, убежденность, возникающая тогда, когда идея, цели, задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные [46,С.69]. При этом создаётся конкретное состояние, которое определяет направленности действий, а поведение становится результатом соответствующей внутренней установки, причём это справедливо не только для человека.

В современном мире внутренняя мотивация приобретает всё большее и большее значение. Её важность определяется долговременным влиянием на отношение к работе и результаты труда. Чем разнообразнее и выше

требования к содержанию деятельности сотрудника, чем больше ему соответствуют внутренние состояния человека, тем сильнее её влияние.

Внешняя мотивация - это средство достижения цели, например, получить признание, занять вышестоящую должность, заработать деньги. При этом данная форма мотивации может быть использована в двух направлениях: как средство давления при ожидании недостатков - принцип страха и как стимул при ожидании преимуществ - принцип надежды [60,С.31].

Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение, но эффективность её действия ограничена, до тех пор пока воспринимается сотрудником в качестве стимула или давления.

Поведение работника как правило определяется совокупностью мотивов, где мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их влияния на поведение сотрудника, поэтому мотивационная структура может быть рассмотрена как основа осуществления человеком определённых действий.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих, одна за другой, стадий:

- 1) понимание сотрудником собственных потребностей, как системы предпочтения, выбор оптимальных способов получения определенного вида вознаграждений и принять решение о их осуществлении;
- 2) осуществление действия;
- 3) получение вознаграждения;
- 4) удовлетворение потребностей.

Основой управления мотивацией будет влияние определенным образом на интересы участников трудового процесса для того, что бы достигнуть оптимальных результатов деятельности [30,С.328].

На основе иерархии потребностей можно построить мотивационную модель представленную в таблице 1 [43,С.76].

Мотивационная модель на основе иерархии потребностей

Претворение в жизнь потребностей своей личности	Увеличение количества знаний, реализация своего потенциала.
Уважение к себе и признание со стороны других.	Право самостоятельно принимать решения. Компетентность в своей профессии.
Социальные контакты	Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным в общении.
Уверенность в завтрашнем дне	Гарантия рабочего места на длительный срок. Долгосрочное обеспечение денежным доходом с целью удовлетворения физиологических потребностей.
Физиологические потребности	Одежда. Питание. Жильё.

На сегодняшний день в России основой мотивации является удовлетворение социальных потребностей и уровень заработной платы. Однако, нельзя забывать и о наиболее высоких уровнях мотивации - о предоставлении возможности для самовыражения, об открытом и гласном признании достижений конкретных сотрудников, даже в современных условиях. В зависимости от контингента сотрудника в качестве мотивации может применяться партисипативный метод управления.

Партисипативность является одним из методов регулирования поведения и мотивации сотрудников, представляет собой вовлечение сотрудников в анализ и решение той или иной проблемы, а также в принятии решений по их реализации.

Концепция партисипативного управления заключается в том, что работник выражает свой интерес к организации собственной деятельности: каковы условия его работы и как его деятельность сказывается на развитии организации в целом.

С развитием партисипативного метода управления возрастает зрелость сотрудника, обеспечивается наилучшее понимание тех или иных решений и проблем связанных с их реализацией, увеличивается эффективность реализуемых решений, создается механизм для роста рядовых работников,

возрастает информированность сотрудников, повышается результативность организационных нововведений, а также улучшаются коммуникации.

Следовательно, в основе мотивации лежат потребности, которые выступают внутренними источниками совершенствования личности и её деятельности. Наиболее ярко выраженную, заметную извне роль в мотивации играет интерес - форма проявления потребностей - воспринятая и абсолютно осознанная человеком потребность, которая обеспечивает направленность личности на достижение и осознание определённых целей. Интерес является катализатором мотивации. На базе личностных ценностей сотрудник принимает решения, как и что нужно делать.

В процессе руководства, учёт действий общего механизма мотивации способствуют наиболее компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и скорости их воздействия на работников, правильному объяснению причин сниженной эффективности стимулов [56, С.86]. Вместе с тем механизм трудовой мотивации не дает содержательных суждений о развитии, длительности и силе действия, субординации и структуре, об особенностях взаимодействия разнообразных мотивов поведения сотрудника и их направленности, описывая только лишь общие звенья мотивационного процесса.

1.2. Современные тенденции развития мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении

В связи с глубокими изменениями в сфере образования, своеобразным ответом на вызов времени стала «Концепция модернизации образования». Данная концепция предусматривает достижения нового качества образования на основе: построения культурно-компетентностной образовательной модели; осуществления личностно-развивающей функции; оптимизации сети образовательных учреждений; реализации нормативно-подушевого финансирования; перехода к новой системе оплаты труда

руководящих и педагогических сотрудников; перехода к государственно-общественному управлению образованием, которая стимулирует их профессиональные достижения. Изучением данного вопроса занимались: Адамский А.И., Кузибецкий А.Н., Моисеев А.М., Поташник М.М., Сериков В.В., Фишман Л.И., Хуторской А.В. и др..

Дерзкова Н.П., Карстанье П., Мак-Грегор Д.М., Ушаков К.М., Шейн Р., Яковлева О.С. считают, что в современной организации главную роль играет человеческий фактор, который заключается в эффективном управлении человеческими ресурсами тем самым определяет продуктивность развития, успешность её функционирования, рыночную устойчивость организации. В системе образования ценность человеческого фактора возрастает в связи с высоким творческим, интеллектуальным и духовным потенциалом руководящих и педагогических сотрудников.

Современные исследователи относят к факторам, которые определяют результативность модернизации системы образования, соответствующий престиж профессии в обществе, высокий уровень базового педагогического образования, совершенствование педагогического мастерства и помощь в ежедневной работе, положительную мотивацию педагогов к профессиональному саморазвитию, обмен опытом и наличие тех условий, которые мотивируют сотрудников к эффективному выполнению своих обязанностей и достижению нового качества образования [63].

Адамский А.И., Моисеев А.М., Моисеева О.М. в своих работах пишут о стремлении мотивировать сотрудников с помощью увеличения заработной платы совместно с совершенствованием качества образования организации, в рамках комплексного проекта модернизации образования, который реализуется в региональных образовательных системах 21 субъекта РФ [64]. Тем не менее в массовом масштабе типичен разрыв между экономическими и социальными положениями работников в системе общего образования, когда находясь на низкой ступени экономического благосостояния имеют высокий социальный статус. Это может свидетельствовать о значительных

противоречиях между количеством и качеством труда, а так же его вознаграждением, обострившемся в условиях современной рыночной экономики, к которым ДООУ оказались не готовы.

В современных условиях, дошкольных образовательных организаций, несмотря на увеличение за последние годы в несколько раз их средней заработной платы, тем не менее не отвечает ни социальной значимости труда, ни интенсивности, ни уровню квалификационных требований. Поэтому государственная система оплаты труда сотрудников ДООУ не оказывает никакого содействия к повышению престижа профессии педагога и к улучшению качества образования, при этом не исключает уход высоко квалифицированных специалистов из сферы образования.

Виханский О. С., Герцберг Ф., Карпов А. В., Кричевский Р. Л., Ладанов И. Д., Якобсон П.М. считают, что в таких условиях инициировать сотрудников образования отвечать новым требованиям возможно с помощью социально-психологических, моральных методов поощрения, которые в большей степени могут реализовывать мотивационную функцию, чем заработная плата.

Герцберг Ф. не случайно считал заработную плату фактором мотивационной гигиены, который в особенности является значимым для средних сотрудников, которые предпочитают чтобы руководили ими и избегают инициативы [24,С.128].

Якобсон П.М. считал, что человек для которого внешнее воздействие не имеют значения, мотивационные тенденции включают: результативные моральные убеждения в необходимости адекватно реагировать на ситуацию; сильную потребность в чем-либо; нравственные идеалы и устойчивые интересы; влечение к творческой и трудовой деятельности.

По мнению Ладанова И.Д. именно осознанная потребность, материализующаяся в форме необходимости и желаний, может стать основой для создания психологической установки, которая задаёт определённые стереотипы поведения и обуславливает адекватное целеполагание.

Из исследований Маслоу А. известно, что в деятельности субъектов реализация уровней потребностей может варьироваться от низшего до высшего, т.е. от физиологических потребностей и потребностей в безопасности и защищенности, до потребностей в саморазвитии и самореализации, а так же в профессиональном росте.

Как показывают исследования Шапиро С. А. и Шаховой В. А. большинство педагогов работают, ради той деятельности, которой занимаются и такой тип сотрудника называют «патриотом» [54,С.289]. Условно всех педагогов можно разделить на две группы. Первая группа - это педагоги, у которых изначально определены и спланированы все затраты для получения необходимого результата, уже после делают то, без чего нельзя обойтись, при этом усилия сводятся к минимуму. Речь идет о сотрудниках, которые настроены на то, чтобы удовлетворить низшие потребности, т.е. потребность в материальном благополучии, в защищённости. Во вторую группу входят те педагоги, которые готовы сделать всё для достижения организацией определённых целей, то есть прикладывают максимум усилий, в основном ориентируясь не на затраты, а на результат собственной работы. Есть основания предположить о том, что сотрудники относятся к профессиональным объединениям ценностно-ориентационной зрелости, члены которых ориентированы на саморазвитие, самореализацию, самовыражение и владеют потребностями высшего порядка.

В современных условиях модернизации системы дошкольного образования у руководителя всё чаще возникает вопрос: как управлять эффективно? Следовательно выстраивать эффективные, профессиональные взаимоотношения с сотрудниками ДООУ. Для этого нужно найти ответы на следующий ряд вопросов:

1. Как максимально вовлечь сотрудника в образовательный процесс?
2. Как добиться слаженной работы коллектива и обеспечить полноценную отдачу педагога?

3. Как увеличить авторитет воспитателя и его статус в глазах родителей?

4. Как правильно стимулировать сотрудников?

Изучив теоретические аспекты управления, психологии и педагогики, можно сделать следующие выводы: применение разнообразных систем управления возможно, как жёстко регламентированных, так и тех, которые основаны на внутренней свободе сотрудников, при которой основным источником результативности в мобилизации возможностей, заложенных в работниках.

Результаты исследований отечественных и зарубежных учёных в области управления и специфика образовательного процесса в ДОУ показали, что управление педагогическим коллективом должно быть побуждающим к творчеству, инициирующим у педагогов искренний интерес к собственной деятельности, вдохновляющим, т. е. мотивирующим.

Исследования Митиной Л.М. доказали, что мотивационный аспект управления включает в себя:

- 1) изучение индивидуальных особенностей и потребностей педагогов;
- 2) организация условий для наиболее совершенной самореализации личности каждого сотрудника;
- 3) мотивацию всех членов педагогического коллектива на постановку перед собой новых эффективных целей [43,С.79].

Мы считаем, что такой подход в настоящее время очень актуален, так как современные тенденции дошкольного образования требуют поиска свежих подходов и решения новых задач в управлении. Ключевым аспектом эффективного образовательного процесса является высокий уровень подготовки выпускников ДС к школе, качество образовательного процесса, а так же условия, с помощью которых это качество становится результативным являются:

- 1) развитие дошкольной образовательной организации;

- 2) рост организационной культуры;
- 3) применение мотивационных аспектов в управлении персоналом.

Таким образом, основной задачей руководителя является определение ключевых направлений формирования и совершенствования системы мотивации сотрудников детского сада.

Группа авторов: Афанасьев Т. О., Елисеев И.А., Лазарев В. С. и Пуденко Т.И. в книге «Руководство педагогическим коллективом: модели и методы» писали о том, что мотивация сотрудника на выполнение какой-либо деятельности обуславливается общей оценкой пользы затрачиваемых усилий. Руководитель, пользуясь этой моделью, сможет спрогнозировать степень заинтересованности своих сотрудников в достижении поставленных целей, необходимых организации результатов, а каждый подчинённый будет сравнивать возможные положительные и отрицательные для себя последствия этой деятельности с величиной затрачиваемых им усилий [5,С.16].

Каждый сотрудник приходит в ДОО со своими увлечениями и интересами, выбирая стратегию своего поведения в организации, в зависимости от того, насколько оправдываются его ожидания и как удовлетворяются его потребности.

Существуют определённые типы организационного поведения, которые отличаются по величине усилий сотрудника в общее дело и по своей направленности:

Отсутствующий тип предполагает такое поведение сотрудника, который ориентирован на увольнение из организации и даже если у ещё нет нового места работы, у него уже сформировалась внутренняя готовность к уходу, человек уже ощущает себя вне организации. Люди данного типа могут вести себя разнообразно. Одни будут инерционно продолжать делать то, что от них требовалось, а другие попросту «досиживают». Даже если руководитель будет пытаться чем-либо заинтересовать работника, он не

будет прикладывать больших усилий к собственной деятельности, так как такой сотрудник уже прекратил все внутренние связи с организацией.

Потребительский тип предполагает такое поведение сотрудника, который чётко отделяет себя от организации, который ориентирован только на собственную деятельность и личные интересы. Такой работник воспринимает организацию только как средство удовлетворения собственных потребностей.

Исполнительский тип - это поведение работника по принципу «инициатива наказуема» или «не высовываться». Такой сотрудник может в соответствии с требованиями и аккуратно стараться выполнить порученные ему задания. Он ведёт себя очень тихо, пытаясь приспособиться к тем или иным условиям работы, старается не усугублять отношения и восприимчив к поощрениям.

Для инициативного типа организационного поведения, свойственна активная, творческая позиция. Цели организации совпадают с целями и интересами работника данного типа, при этом сотрудник стремится к достижению наибольших результатов для себя и организации. Человек готов к жертвам ради общих целей, считая себя частью организации [33, С.94].

Для того чтобы понять, как определяется выбор работником направлений своего поведения в организации, необходимо анализировать основные аспекты формирования мотивации. Различия в поведении сотрудников может определяться как различием в мотивах, потребностях, интересах, так и в том, как персонал субъективно оценивает и воспринимает имеющиеся организационные условия. Вследствие этого пространственный поиск возможностей воздействия на поведение сотрудников сужается, если вопросы стимулирования работы персонала сосредотачиваются только на вознаграждениях.

Существует ряд условий, которые должны быть сформированы руководителем в организации. В соответствии с мотивационной теорией ожидания В. Врума, ими являются:

1. Сотрудники должны быть уверены, что существуют организационные, материально-технические и другие условия для выполнения тех или иных заданий.

2. Выполнение заданий не должно требовать от сотрудника чрезмерных усилий.

3. Любое из заданий должно соответствовать индивидуальным способностям персонала и необходимо, чтобы они не сомневались в этом.

4. Каждый сотрудник организации должен знать, какой результат для данной организации является желаемым. Должно быть чётко определено, какие результаты и какое участие будет поощряться. Немаловажно, чтобы требования к результатам были представлены доступно и официально, желаемый результат должен быть чётко зафиксирован.

5. Результат труда каждого сотрудника должен быть известен остальным работникам организации.

6. Ожидаемые последствия должны быть связаны с необходимым результатом. Сотрудник должен быть уверен, что награда за ту или иную деятельность обязательно будет получена при достижении требуемого результата. Эту уверенность нужно закреплять внутренними традициями, нормами и т.д.

7. Система контроля в организации должна обеспечивать объективность оценки достигаемых результатов.

8. Нужно, чтобы в коллективе существовали неформальные нормы, с помощью которых определялось отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу и статус сотрудника.

9. Вознаграждение должно иметь ценность для человека.

10. Любое вознаграждение должно распределяться справедливо и соответствовать результатам [52,С.118].

Отсутствие одного из данных условий уменьшает возможный уровень мотивации.

Оценка состояния мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятно влияет на формирование заинтересованности сотрудника в плодотворной работе в интересах организации, а так же её корректировка в нужном направлении, является главной задачей руководителя.

Создание и улучшение мотивационной среды организации в современных условиях рассматривается как сложное многоуровневое явление, которое включает в себя несколько аспектов: организационный, педагогический, психологический, материальный, технологический и каждый из этих аспектов среды наполняется мотивирующими и стимулирующими факторами [5,С.92].

Таким образом, мотивационная среда - это среда, обладающая комплексом стимулирующих факторов (педагогических, психологических, материальных, технологических, организационных), определяющих высокую мотивацию (систему внутренних побуждений к действию) всех субъектов образовательного процесса (учащихся, педагогов, администрации, родителей, социальных партнеров образовательного учреждения), обеспечивающая повышение качества образования.

По мнению известных отечественных исследователей Травина В.В. и Дятлова В.А. стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов [54,С.113].

Основная задача разработки и совершенствования системы мотивации в организации - максимально полное и эффективное стимулирование персонала на мотивирование работы.

Система моральной мотивации и материального стимулирования должна строиться на основе философии и стратегии развития организации. Именно она позволит обеспечить их успешную реализацию.

Если руководитель будет знать о доминирующих потребностях у сотрудников, то сможет обоснованно создавать мотивационную среду образовательного учреждения, при этом содействуя их мотивации трудовых достижений и становлению желаемого организационного поведения работников.

С учётом вышесказанного можно предположить, что основными принципами мотивационного воздействия руководителя на сотрудников организации являются:

1) техническая обеспеченность и компетентность, т.е. необходимо учитывать уровень профессиональной компетентности педагогического персонала, а так же особенности и стиль их отношений в коллективе, материально-финансовые ресурсы дошкольного образовательного учреждения;

2) вариативность, т.е. применение различных методов удовлетворения потребностей сотрудников с разнообразными мотивационными предпочтениями;

3) культуросообразность, т.е. обязательное оптимальное сочетание методов мотивационного влияния руководителя на сотрудников с учётом его включённости в систему социальных ролей, с его ориентацией на ценности культуры и характер, на национальные обычаи, нормы, традиции, сложившиеся в ДООУ.

Альберт А., Брэддик У., Виханский О. С., Герцберг Ф., Ильин Е. П., Каверин С. Б., Карпов А. В., Кричевский Р. Л., Ладанов И. Д., Мескон М., Молл Е. Г., Наумов А. И., Уткин Э. А., Хедоури Ф. в своих исследованиях по управлению персоналом, сообщают о том, что многие из руководителей применяют такие приёмы воздействия на поведение сотрудников, которые приводят к демотивации профессиональной деятельности. По мнению Бакурадзе А. Б., одной из причин этого, являются несоответствия суждений управленцев о факторах, влияющих на реальную ситуацию и трудовое поведение работников [15,С.62].

Исследования Врумма Ф., Поникаровской Е.А. Фроловой С.В. и др. показали, что сила мотивации может быть определена общей оценкой полезности усилий: достижимость запланированных результатов и целей, а так же ожидаемых последствий и их полезность для общества в целом и самого субъекта [55,С.18].

Сотрудникам, имеющим большую потребность в самовыражении, свойственны такие мотивы деятельности, как: реализация собственных идей и возможности проявления способностей в работе; рост профессионального мастерства; лидерство, т.е. возможности организации других работников и вести их за собой; общекультурное развитие. Работник с таким мотивационным предпочтением с удовольствием выполняет поручения по наиболее ответственным и сложным заданиям, при этом слабоструктурированные, которые открывают просторы для проявления воли в творчестве, тем самым восприимчив к воздействиям в форме делегирования полномочий. Такие сотрудники рассчитывают на большую самостоятельность, включённость в инновационную деятельность, поощрение инициативы и негативно реагируют на безмерный контроль со стороны руководства и коллег. Можно значительно повысить удовлетворённость сотрудника собственной работой, так как самовыражение педагога невозможно без развития, если предоставлять этим работникам возможность овладевать эффективными методами педагогической деятельности и систематически повышать их квалификацию.

Ключевыми деятельностными мотивами сотрудников с потребностью в самоутверждении и признании являются: возможность действовать самостоятельно, т.е. доверие со стороны руководства; одобрение достижений и публичное признание; наличие перспектив карьерного роста; ощущение успеха. Поэтому для таких сотрудников существенными стимулами их деятельности будут являться: привлечение к управленческой деятельности; включение в резерв руководящих кадров; обеспечение возможностью работы в престижных группах; досрочная аттестация на более высокую

квалификационную категорию, а также премирование по результатам их деятельности.

Большую ценность представляет сообщение о их достижениях на педагогических советах, совещаниях, в средствах массовой информации. Для таких сотрудников средством мотивационного влияния будут хорошие отношения с коллегами, информированность, принятие участия в разработке целей и выработке решений, а так же большое значение имеют поздравления со знаменательными датами, корпоративные вечера, повышение статуса дошкольного образовательного учреждения, поэтому они будут активно участвовать в общественных работах, в коллективном решении тех или иных проблем, в поддержании существующих традиций в детском саду.

Необходимо учитывать, что сотрудники, имеющие потребность в материальном благополучии, безопасности, защищенности, будут работать в зависимости от того, как оплачивается их трудовая деятельность, при этом не беспокоясь о престиже образовательного учреждения и конечных результатах, только если это не нанесёт никакого вреда их собственному благополучию. Тем не менее с такими педагогами можно работать эффективно, при этом, создавая такие условия, которые будут способствовать удовлетворению тех или иных потребностей.

Ключевыми мотивами трудовой деятельности сотрудников ДООУ может быть: уверенность в собственном благополучии; уровень заработной платы и в последствии её увеличение; справедливость в отношениях с руководством организации; улучшение и сохранение социально-бытовых условий; работа без психического напряжения и стрессов; возможность для поддержания здоровья и отдыха. Мотивационное влияние на таких сотрудников дошкольной образовательной организации, обеспечиваются с помощью традиционных форм, которые связаны с наличием чётко разработанной должностной инструкцией; налаженной системой материального стимулирования в форме различных надбавок и доплат; деятельностью профсоюзной организации; возможностями коллективного договора.

Зубов Н. писал, что таких сотрудников мотивируют с помощью: удобно составленного расписания; предоставления отгулов, в удобное для работника время; отсутствия преград для дополнительного заработка; корректного поведения руководителя дошкольной образовательной организации.

Следовательно, при формировании мотивационного воздействия на педагогических работников, нужно установить тип мотивации субъекта, при этом учесть его принадлежность к определенной группе, выстроить поэтапную систему изучения мотивационных потребностей каждого сотрудника, которая включает в себя:

- 1) диагностику факторов, которые вызывают неудовлетворенность трудом или оказывают влияние на желание педагога работать лучше, и потребностей работников;
- 2) выявление характера того или иного поведения сотрудников, которые устраивают или не устраивают руководителя ДОО;
- 3) оценку методов мотивации трудовой деятельности персонала, которые характерны для конкретного образовательного учреждения;
- 4) прогнозирование оценки педагогическими работниками результатов собственной деятельности [21,С.78].

Как показано в исследовании Балашова Ю. К. и Коваль А. Г., что напрямую от мотивационных типов сотрудников зависит их мотивационный профиль, каждый человек выступает в той роли, которая сочетает в себе все или некоторые из мотивационных типов в определённой пропорции [9,С.56].

Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0, т.е. соответствующий характер мотивации совершенно отсутствует, до 100, где человек описывается «чистым» мотивационным типом, и сумма всех чисел равна 100.

Типы мотивации, их характеристика и класс мотивации показаны в таблице 2 [8,С.16].

«Чистые» типы мотивации и их характеристика

Мотивационный тип	Класс мотивации	Характеристика
Хозяйский	достижительный	— добровольно принимает на себя ответственность; — характеризуется обострённым требованием свободы действий; — не выносит контроля.
Патриотический	достижительный	— требуется идея, которая будет им двигать; — значимо общественное признание участия в успехе; — главная награда - всеобщее признание незаменимости в организации.
Профессиональный	достижительный	— интересуют сложные задания - возможность самовыражения; — интересуется содержанием работы; — считает важным свободу в оперативных действиях; — не согласен на неинтересные для него виды деятельности, сколько бы за них не платили; — значимо профессиональное признание, как лучшего в профессии.
Инструментальный	достижительный	— интересуется не содержанием труда, а его цена, т.е труд является инструментом для удовлетворения потребностей; — значительна обоснованность цены, не стремится к "подачкам"; — существенна способность обеспечить собственную жизнь самостоятельно.
Люмпенизированный	избегательный	— ответственность на низком уровне, стремится переложить её на других; — выступление против активности других и собственная низкая активность; — стремление к минимизации усилий; — низкая квалификация; — противодействует и не стремится повысить квалификацию; — предпочтений в работе нет, ему всё равно, какую работу выполнять; — согласен на низкую оплату, при условии, чтобы коллеги не получали больше.

Пример сочетания «Чистых» мотивационных типов, отображён на рисунке 2 [8,С.17].



Рис. 2. Процентное сочетание «чистых» мотивационных типов

Таким образом, в условиях кадрового кризиса и модернизации образования, особая роль отведена управлению персоналом, которая ориентирована на результативное применение трудового потенциала работников и главным образом педагогов. Это предполагает освоение новых форм управления организацией, важнейшей из которых будет являться материальное и моральное стимулирование. Руководствуясь этим, мотивацию следует рассматривать как своеобразную «идеологию» управления человеческим капиталом, основанную на удовлетворении потребностей субъектов в творческом труде и самореализации, а так же на современных технологиях стимулирования и мотивирования сотрудников образовательной организации.

1.3. Мотивация, как материальное стимулирование деятельности работника дошкольной образовательной организации

В современном мире проблема мотивации трудовой деятельности педагогов в ДОУ стала особенно актуальной, потому что между

образовательными организациями усиливается конкуренция за сотрудников - высококвалифицированных специалистов.

Стимулирование трудовой деятельности педагогов в дошкольных образовательных учреждениях, является неотъемлемым компонентом обеспечения результативной деятельности организации и одним из методов является материальное (экономическое) стимулирование педагогических работников.

Материальное стимулирование - это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых сотрудниками за групповой или индивидуальный вклад в результаты деятельности организации, посредством творческой деятельности, профессионального труда и требуемых правил поведения [35,С.247].

Следовательно в понятие материального стимулирования включены все формы материального неденежного стимулирования, и все виды материальных (денежных) выплат, которые применяются в организации. В зарубежной и отечественной практике используются следующие виды косвенных и прямых материальных выплат, к ним относятся: различные бонусы, премии, заработная плата, разнообразные дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале, а так же участие в прибылях (отображено на рис. 3) [35,С.324].

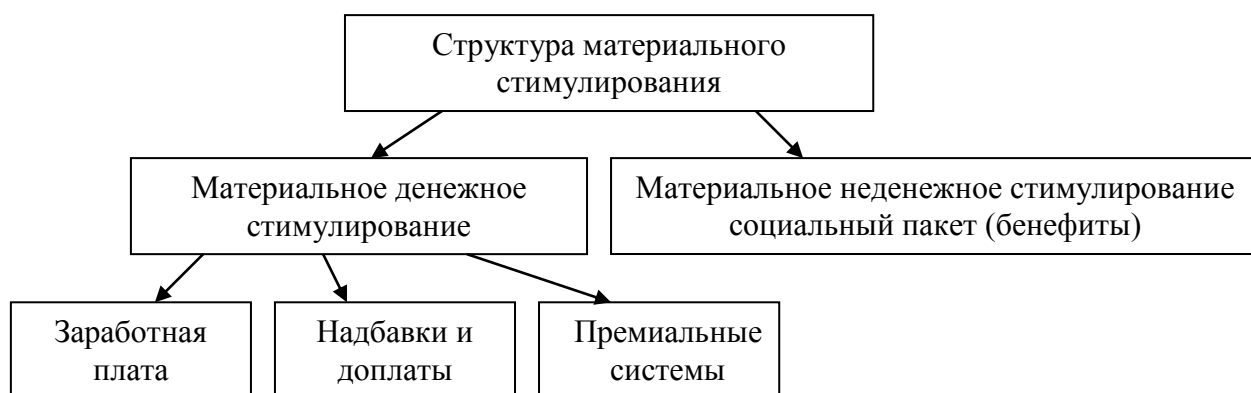


Рис. 3. Структура материального стимулирования

Главная роль в системе материального стимулирования трудовой деятельности педагогов, отведена заработной плате, так как она остаётся для большинства сотрудников дошкольной организации основным источником доходов, а следовательно, заработная плата будет более мощным и перспективным стимулом повышения результативности труда.

Через ряд ключевых аспектов раскрывается сущность заработной платы:

1) заработная плата - это доля чистого дохода организации, которая зависит от конечных результатов работы организации и распределяемая между ними в соответствии с качеством и количеством затраченного труда, т.е. реальным трудовым вкладом;

2) заработная плата - это часть дохода сотрудника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

3) заработная плата - это цена рабочей силы, которая соответствует стоимости услуг и предметов потребления, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя духовные и материальные потребности сотрудника и членов его семьи [26,С.516].

Регулирование оплаты труда сотрудников требует ее надлежащей организации, с одной стороны, объединяет заработок с коллективными и индивидуальными результатами трудовой деятельности, а с другой стороны, обеспечивает гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности организации. Организация оплаты труда в организации - это построение системы ее регулирования и дифференциации по категориям персонала, зависящей от коллективных и индивидуальных результатов трудовой деятельности при предоставлении гарантированного заработка за выполнение нормы труда, а также от сложности выполняемых работ.

Эффективная организация оплаты труда предполагает следование определённым принципам, отображённым на рисунке 4, служащие

экономическими ориентирами в материальном стимулировании сотрудников организации [26,С.528].

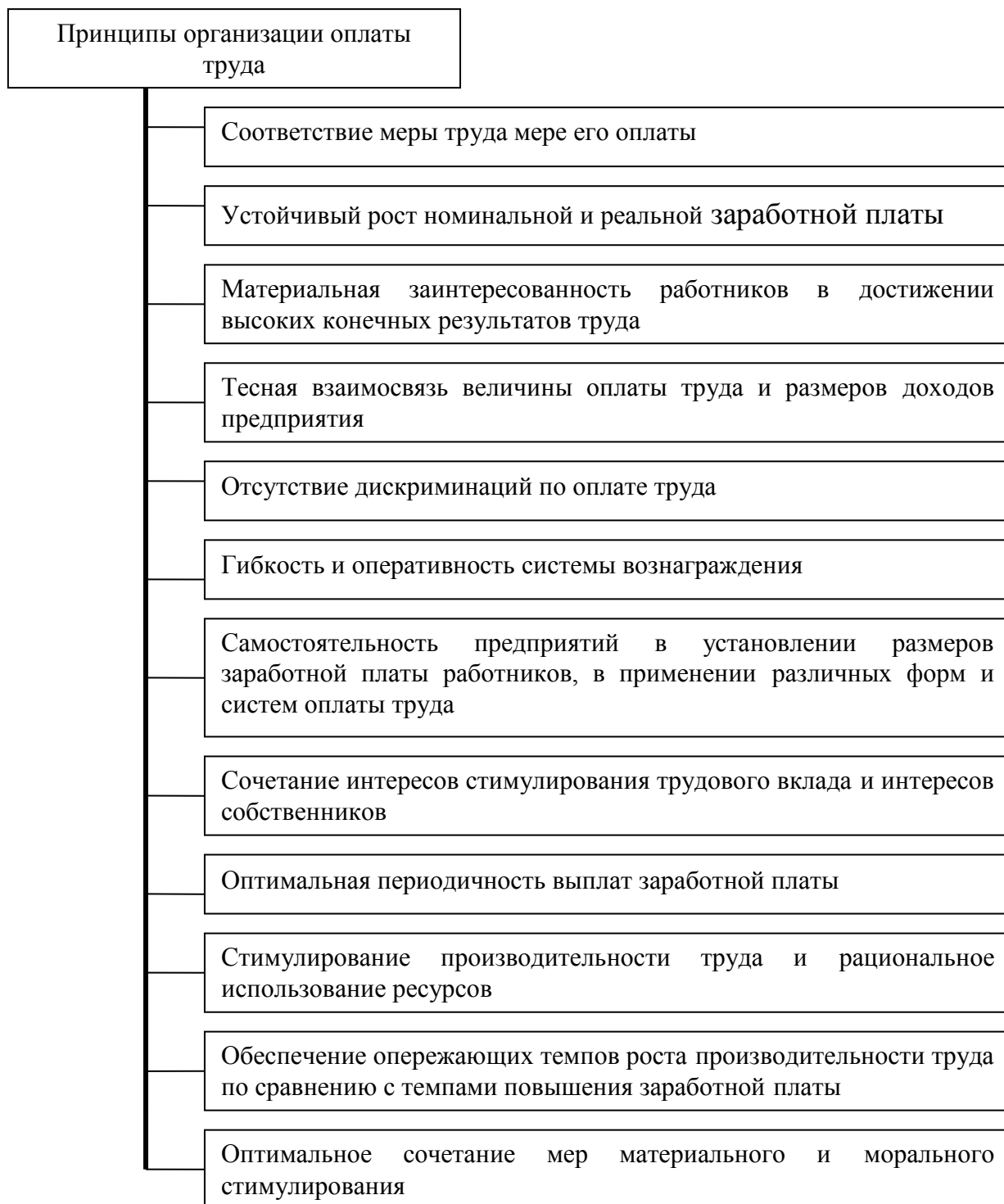


Рис. 4. Основные принципы организации оплаты труда в условиях рыночной экономики

К способам организации оплаты труда в организации относят: системы и формы оплаты трудовой деятельности, условия оплаты труда, нормирование труда, отображённые на рисунке 5.



Рис. 5. Элементы организации оплаты труда

Нормирование труда - это механизм установления нужного количественного результата трудовой деятельности или трудозатрат [53,С.96]. К ним относятся: численность и загруженность работников, длительность производственного цикла, длительность рабочего времени, нормы результатов и затрат труда и т.д. С помощью нормирования трудовой деятельности возможно установить, какой объём трудозатрат должен

соответствовать установленной величине его оплаты при конкретных организационно-технических условиях. Норма труда обуславливает структуру и величину затрат труда, которые необходимы для выполнения определённой работы, и являются образцом, с которым сравнивают фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее обширно применяются следующие нормы: численности, управляемости, нормированные задания, обслуживания, выработки и времени.

Условия оплаты трудовой деятельности строго зависят от условий и качества труда. К ним относятся: различные варианты бестарифной оценки сложности труда, квалификации исполнителей и система тарификации (квалификационные уровни; аттестация работников; коэффициенты трудовой стоимости, аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест и т.д.). В качестве дополнительного инструментария могут использоваться компенсирующие и стимулирующие надбавки и доплаты, которые учитываются при различиях в условиях трудовой деятельности, его природно-климатических условиях интенсивности, режимах и прочее.

Условия оплаты и нормирование труда выступают в роли базы для определения размера заработной платы. Для их практического применения нужен чёткий алгоритм зависимости оплаты трудовой деятельности от норм труда и показателей, которые характеризуют качество и количество затраченного трудового времени. Такая зависимость отображается через системы и формы оплаты трудовой деятельности.

При организации оплаты труда, система заработной платы призвана обеспечить учет материальной заинтересованности сотрудников в улучшении итогов деятельности организации и результатов её работы, а так же качественных и количественных результатов трудовой деятельности при установлении размера заработка.

В структуру материальных неденежных стимулов входят несколько групп, отображённых в таблице 3 [59,С.141].

Виды материального неденежного стимулирования

Группа материального неденежного стимулирования	Рекомендации	Методы
Индивидуальные	Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов	– предоставление служебного жилья или компенсация за стоимость аренды жилья; – оплата за обучение; – предоставление потребительских кредитов или поручительство перед банком на неотложные нужды; – предоставление кредитов или поручительство перед банком на улучшение жилищных условий.
Имиджевые	Повышение статуса работника внутри компании и вне неё	– предоставление служебного транспорта представительского класса; – стипендиальные программы; – личностные и социальные тренинги за счёт работодателя, курсы повышения квалификации; – питание в отдельном помещении для высшего руководства; – оплата и организация дорогостоящего отдыха.
Социально-направленные	Повышение эффективности при использовании рабочего времени	– негосударственное пенсионное обеспечение; – предоставление обязательной медицинской страховки; – предоставление путёвок в дом отдыха для сотрудника и его семьи; – ценные подарки на памятные даты; – льготное питание; – абонемент в спортивный клуб; – предоставление служебного жилья и оплата расходов за его содержание; – доставка сотрудника на работу, с работы и по различным служебным поручениям; – предоставление льготных программ, которые связаны с обучением и воспитанием детей; – оплата обучения персонала и их детей.
Дополняющие условия труда	Обеспечение дополнительными средствами труда, для облегчения и удобства выполнения возложенных на сотрудника обязанностей	– предоставление персонального переносного компьютера, мобильного телефона, планшета и т.д.; – оплата сотовой связи и расходов на транспорт; – предоставление служебного транспортного средства, корпоративного общественного транспорта или личного водителя; – оплата представительских расходов.

Нужно помнить, что при организации материального неденежного стимулирования, чем реже материальная льгота, услуга или предмет, предоставляемые организацией, тем выше её престиж.

Сущность материальных неденежных стимулирований работников заключается в:

1. Предоставлении сотруднику тех благ, использование и получение которых по каким-либо причинам затруднительно.
2. Предоставлении уникальных услуг, которые характерны лишь для данной организации.
3. Так как нестабильна ситуация на рынке образовательных услуг, неденежное материальное стимулирование принимает большую ценность, так как гарантирует получение тех или иных благ.

1.4. Формирование системы мотивации профессионального развития персонала дошкольной образовательной организации, средствами нематериального стимулирования

Нематериальное стимулирование - это, пожалуй, самая многогранная и сложная в разработке область мотивации персонала. Если эффективность внедрения систем материального стимулирования измерима (при этом инструменты просты, понятны и прозрачны), то оценка эффективности нематериального стимулирования представляет собой расчёт целого комплекса индикаторов.

Результатом работ по разработке и внедрению механизмов нематериального стимулирования является система, позволяющая повысить заинтересованность работника в улучшении результатов своей деятельности, а также сформировать корпоративную культуру и «эталоны» поведения, повысить лояльность работников, их приверженность к компании и удовлетворенность своим трудом.

В качестве возможных нематериальных стимулов можно рассматривать все существующие в распоряжении субъекта управления организационные, нравственно-психологические, социальные и моральные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленными потребностями человека. К нематериальной мотивации персонала, можно отнести любые стимулы трудовой деятельности, исключением будет являться неденежное и денежное материальное вознаграждение сотрудников образовательной организации.

Значение понятия «нематериальное стимулирование» объединяет в себе все то, что обязательно отражается в мысленных образах и чувствах человека, в действительности затрагивая этические, духовные, морально-нравственные, эстетические интересы и потребности личности. Нематериальное стимулирование опирается на понимание значительности труда в удовлетворении высших (социальных) потребностей и знание психологической основы поведения человека в трудовой деятельности (см.таблицу 4) [26,С.248].

Таблица 4

Потребности человека и характеристика мотивации, развивающейся на их основе

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребностей
В уважении	Иметь пример для подражания, подчиняться обычаям, поддерживать и восхищаться вышестоящими, с готовностью поддаваться влиянию ближних.
В понимании	Интересоваться теоретическими аспектами, размышлять, обобщать, формулировать, анализировать, ставить вопросы или отвечать на них.
В поддержке	Всегда иметь рядом того, кто окажет поддержку и держаться ближе к преданному человеку. Удовлетворять данную потребность с помощью сочувственной помощи близких. Быть тем, кого поддерживают, опекают, защищают, окружают заботой, кому дают советы, любят, кого утешают, кого прощают и тем, кем руководят.
В доминировании	Направлять или влиять на поведение других, с помощью убеждения, внушения, соблазна, указаний. Запрещать, разубеждать, ограничивать, в общем контролировать окружение.
В аффилиации	Оставаться верным в дружбе, тесно взаимодействовать и контактировать с близкими (или теми, кто похож на самого субъекта), завоёвывать привязанность объекта и доставлять ему удовольствие.

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребностей
В достижении	Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей, самосовершенствоваться, соперничать и опережать других. Организовывать, управлять, манипулировать в отношении идей или людей. Выполнять трудные задания, при этом по возможности делать их самостоятельно и быстро. Реализовывать свои таланты, тем самым повышая самоуважение.
В автономии	Прекращать или избегать деятельность, которая предписана авторитарными деспотичными фигурами. Сопrotивляться принуждению, освобождаться от ограничений и уз. Действовать соответственно своим побуждениям и быть независимым. Ни за что не отвечать, не быть чем-либо связанным, пренебрегать условностями.
В эксгибиции	Быть услышанным и увиденным, производить впечатление на окружающих, очаровывать, удивлять, возбуждать, развлекать, интриговать, шокировать, соблазнять, забавлять.
В противодействии	Искать трудности и препятствия. В борьбе владеть ситуацией или компенсировать неудачи. Повторными действиями избавляться от унижения при поражении, подавлять страх и преодолевать слабость, смывая позор действиями. Гордиться собой и уважать себя.
В агрессии	Сражаться, силой преодолевать противостояние. Мстить за обиды, нападать, демонстрировать враждебность, оскорблять, наказывать или противостоять насилием.
В избегании ущерба	Избегать опасных ситуаций, боли, болезней, смерти. Для этого принимать предупредительные меры.
В защите	Защита от обвинений, критики, нападений, замалчивать или оправдывать неудачи, унижения, ошибки.
В опеке	Помогать при опасности, проявлять сочувствовать и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей (ребёнку или тем, кто слаб, устал, обессилен, немощен, неопытен, потерпел поражение, удручен, унижен, находится в затруднении, одинок или болен), опекать, поддерживать, утешать, защищать, лечить, кормить.
В избегании позора	Избегать ситуаций или уходить от затруднений, в которых возможно презрение, унижение, насмешка, безразличие со стороны других. Воздержаться от действий с целью избежать неудачи.
В игре	Шутить, смеяться, действовать ради забавы, без иных целей. Принимать участие в спортивных мероприятиях, азартных играх, танцах, вечеринках, играх. После стресса искать расслабление в удовольствиях.
В порядке	Всё приводить в порядок, добиваться точности, организованности, чистоты, равновесия, аккуратности, опрятности.

Даже при малых инвестициях правильно выстроенная система нематериального стимулирования может обеспечить значительный эффект в достижении работниками требуемых результатов труда. Более того,

нематериальное стимулирование может стать конкурентным преимуществом, благодаря которому компания приобретает имидж социально-ориентированного работодателя.

Ключевыми направлениями нематериального стимулирования сотрудников являются: моральное и организационное стимулирование, а также стимулирование свободным временем. Приоритет в выборе какого-либо направления нематериального стимулирования зависит от того, с какой целью они применяются и в каких ситуациях, а так же в какой степени интересы сотрудников соответствуют целям органов управления.

Моральное стимулирование трудовой деятельности - это регулирование поведения работника на основе явлений и предметов, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника [51,С.207].

Такого рода стимулирование запускает в действие мотивацию, которая основана на реализации потребности быть признанным и выражать признательность. Основная сущность регулирования охватывает в себе распространение и передачу сведения о итогах трудовой деятельности, заслуги и достижения сотрудника перед организацией или коллективом.

Все отображённые в таблице 5 методы морального стимулирования [25,С.389], по своей сути обладают информационной природой, при этом являются информационными процессами, в которых приемником информации о заслугах сотрудников выступает объект стимулирования (коллектив организации, группа, сотрудник), а основным источником информации выступает - субъект управления, поэтому каналом связи являются средства передачи информации (вербальные и визуальные).

Способы передачи оценочной информации о сотруднике и ее формы, определяют эффективность и содержание применения моральных стимулов. Моральное стимулирование должно вызывать положительные эмоции и позитивное настроение, формировать положительную мотивацию, благоприятное отношение к собственной трудовой деятельности, к

организации и коллективу, повышая ценность организации в глазах сотрудника и значимость работы в жизни каждого человека.

Таблица 5

Методы морального стимулирования персонала

Группа методов морального стимулирования	Методы морального стимулирования
Регулирование взаимоотношений в коллективе	— комплектовать начальные подразделения с учётом фактора психологической совместимости сотрудников; — научная обоснованность подбора руководящих кадров, а так же периодическая аттестация и обучение; — использовать демократический стиль управления; — применять социально-психологические методы, которые способствуют формированию навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания у членов коллектива.
Официальное признание заслуг	— установить доски почёта; — упоминать о достижениях на публичных мероприятиях, совещаниях; — награждать заслуженных сотрудников дипломами, грамотами, корпоративными наградами, путевками, ценными подарками, денежными суммами (статусными премиями); — представить заслуженных сотрудников к общественным, профессиональным и государственным наградам.
Организация корпоративных мероприятий	— проводить мероприятия тимбилдинга (командообразования); — проводить профессиональные конкурсы; — проводить корпоративные праздники; — проводить трудовые соревнования; — проводить значимые для сотрудников событийные мероприятия.
Систематическое информирование персонала	— приобрести фирменный стиль (фирменная одежда, деловые принадлежности с фирменной символикой и т.д.); — проводить собрания трудового коллектива; — проводить расширенные совещания; — проводить целенаправленную идеологическую работу; — показывать презентации успешных проектов; — наладить работу локальных корпоративных СМИ (локальная информационная сеть, сайт, журнал, газета).

Организационное (трудовое) стимулирование - это регулирование поведения человека на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворённость трудовой деятельностью, как оценочно-эмоциональные отношение коллектива или личности к условиям протекания деятельности и ее выполнению, создаётся с помощью взаимосвязи личных

удовлетворённости некоторыми аспектами трудовой жизни: оплата труда, продуктивность и содержание труда, удовлетворённость организацией в целом, достойными для сотрудника условия труда, положительные отношения в коллективе, удовлетворённость качеством трудовой жизни и т.д. [51,С.211].

Ключевое значение приобретает содержание трудовой деятельности, как комплексная характеристика профессиональной (трудовой) деятельности, которая отражает многообразие трудовых операций и функций, выполняемые в процессе труда. Профессиональная деятельность может заинтересовать сотрудника загадочностью конечного результата (например, изыскания для геолога или результаты опыта для ученого) или сложностью решаемых задач, которые как будто бросают вызов самолюбию человека «не смогу или смогу?». Профессионально заинтересованные работники испытывают удовольствие, не только лишь решая трудные задачи, но и затрачивают много усилий на процесс решения, на поиск более продуктивных вариантов. Работа не является лишь средством достижения внешних целей, а в таком случае осуществляется ради неё самой.

Испытав удовольствие от результата и процесса решения тех или иных задач, сотрудник находится в предвкушении очередной возможности получения такого удовольствия и в дальнейшем, т.е. это будет инициировать его к очередному выполнению этой деятельности. Человек будет ожидать вознаграждений в виде усиленных положительных эмоций, удовольствия и радости от трудовой деятельности, как одного из интересных видов труда, его трудовое воодушевление будет проявляться в полной концентрации внимания, чувств и мыслей на деле, в ощущениях полной физической и умственной включённости в деятельность.

В таблице 6 перечислены методы организационного стимулирования, которые направлены на изменение чувств удовлетворенности сотрудников собственным трудом в данной организации [26,С.263].

Методы организационного стимулирования персонала

Группа методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
Организация трудовых соревнований	— проводить профессиональные конкурсы; — проводить соревнования коллективов: рабочих групп, филиалов, отделов, подразделений, за экономию ресурсов или времени, достижение больших результатов; — проводить конкурсы профессионального мастерства сотрудников; — проводить соревновательные мастер-классы ведущих специалистов.
Вовлечение персонала в процесс управления	— формировать самоуправляющиеся автономные коллективы и поощрять добровольные объединения сотрудников в группы по решению тех или иных проблем организации; — предоставлять возможность группового обсуждения решений; — организация обратной связи; — делегировать полномочия; — позволить долевое участие сотрудников во владении организацией; — использовать схемы вознаграждения идей (схема результативна, если работники знают, как можно внести предложения, верят в то, что они будут замечены, рассмотрены, что их предложений ждут и вознаградят); — предоставить свободу распоряжаться ресурсами (финансами, оборудованием и другими материалами) и т.д.
Управление карьерой	— планировать, мотивировать и контролировать индивидуальное профессиональное развитие и должностной рост каждого сотрудника; — организовать приобретение требуемого уровня профессиональной подготовки; — искать и поддерживать талантливых специалистов; — поощрять инициативу и творчество; — оценивать и анализировать результаты и способы деятельности, профессиональных и личных качеств работника.
Повышение качества трудовой жизни	— улучшить организацию трудовой деятельности; — увеличить объём работы; — расширить содержательность труда; — интеллектуализировать трудовые функции; — организовать профессиональное обучение и развитие сотрудников; — улучшить оснащение рабочих мест и условия труда.

Специфика трудовой деятельности, являясь основой образа жизни работников, заключается в удовлетворённости трудом, во многом обуславливает удовлетворённость жизнью и есть интегральный показатель социального самочувствия людей. Более развитую социально стабильную

личность сотрудника XXI-го века, работодатель формирует с помощью: замены работника машиной на рутинных, низкоинтеллектуальных операций, обогащения и укрупнения труда, продвижения сотрудников на должностном и профессиональном уровнях, вовлечения в процесс управления своим трудом и организацией в целом.

Тотальный недостаток свободного времени является одной из самых актуальных проблем современного работающего человека. Энергичное развитие конкуренции на трудовом рынке многих профессий, экономики, а так же значительный рост информационных потоков всё это является объективными факторами повышающими ценность такого стимула, как «свободное от работы время». При этом заставляя искать способы уплотнять рабочее время, отыскивать резервы для развития и освоения новых технологий, личностного и профессионального роста, для друзей, для создания семей, занятий спортом, отдыха, различных увлечений и т.д.. Поэтому в системе стимулирования персонала и управления мотивацией в организации актуально использование одного из важнейших стимулов, как свободное время.

Стимулирование свободным временем - это регулирование поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости. Основная суть такого стимулирования состоит в том, чтобы предоставить сотруднику организации реальную возможность в осуществлении профессиональных интересов без ущерба для его семьи, личной жизни, отдыха и здоровья. Повышение уровня развития мировой науки, культуры, искусства, материального благосостояния общества и информационных технологий обуславливают расширение интересов и кругозора современного человека, которые находятся вне зоны профессиональной трудовой деятельности. На сегодняшний день многие работники нуждаются в свободном времени, для того, чтобы совмещать личную жизнь без ущерба для неё и работу, чтобы была возможность воспользоваться всем тем, что даёт им жизнь в современном высокоразвитом обществе и т.д. [25,С.326].

Основная цель стимулирования свободным временем заключается в поощрении сотрудников за трудовую отдачу и высокую производительность труда, за достижение трудовых успехов с помощью обеспечения особых условий занятости таких как: установление гибкого режима рабочего времени, применение гибких форм занятости, обеспечение дополнительным временем для отдыха и т.д. (см. таблицу 7) [26,С.274].

Таблица 7

Методы стимулирования свободным временем

Группа методов стимулирования свободным временем	Методы стимулирования свободным временем
Установление гибкого режима рабочего времени	– вахтово-экспедиционная форма работы; – при обязательном соблюдении общих норм рабочего времени, разрешить саморегулирование общей продолжительности рабочего года, рабочей недели, рабочего дня; – применить методы разделения работы.
Применение гибких форм занятости	– самозанятость; – сезонная и временная занятость; – агентская работа; – надомная работа; – работа администратора на домашнем телефоне и т.д.
Предоставление дополнительного времени для отдыха	– предоставить дополнительный отпуск без сохранения заработной платы; – предоставить творческий отпуск; – предоставить дополнительный оплачиваемый отпуск; – предоставить присоединение дополнительных дней к отпуску; – предоставить внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск.

Таким образом, при решении основных задач в области нематериального стимулирования, управленческая деятельность должна заключаться в:

- 1) поддержание и формирование организационной культуры;
- 2) снижение текучести кадров за счёт привлечения в организацию молодых, высококвалифицированных специалистов, т.е. предоставление организации кадров требующиеся в нужное время, определённого качества и количества;

3) формирование положительного имиджа организации, как результативного и успешного работодателя;

4) формирование продуктивной рабочей обстановки и благоприятного социально-психологического климата в первичном коллективе и организации в целом.

1.5. Анализ эффективности трудовой деятельности педагогических работников

Современные изменения в содержании образования направлены на повышение эффективности образовательного процесса и влекут за собой изменения в системе оценивания трудовой деятельности педагогических работников. При оценивании трудовой деятельности педагогических работников отечественные и зарубежные исследователи предлагают применение интегрального подхода к оценке, когда в ней учитываются не только результаты труда, но и сам процесс деятельности, а именно динамика изменения результатов, при сравнении новых и предыдущих результатов деятельности одного и того же педагога [65].

Оценка деятельности педагогических работников призвана для того, чтобы дать ответ на вопрос: насколько результативным и эффективным является трудовая деятельность сотрудников организации. Прежде всего, для этого нужно определить понятие «эффективность». Под эффективностью понимают:

1. Наиболее полное использование возможностей (знаний, умений, навыков) сотрудника.

2. Выполнение трудовой деятельности более экономичными и рациональными способами (методами).

3. Соответствие того, что выполняет сотрудник, установленным требованиям и целям организации [37,С.165].

Конечная цель оценки педагогических работников заключается в измерении параметров, на которые можно воздействовать, для того чтобы увеличить общую эффективность организации. Например к таким параметрам относятся: уровень навыков и знаний, необходимых для выполнения той или иной деятельности; вовлечённость сотрудников в работу; индивидуальная эффективность каждого работника и т.д..

Оценка сотрудников организации наиболее сложное звено кадровой работы, которая представляет собой специальные (периодически проводимые, разовые, непрерывные) формализованные мероприятия, в рамках которых происходит оценка результатов труда, трудовая деятельность работника и он сам. Оценка результатов труда является одной из функций по управлению персоналом, которая направлена на установление уровня эффективности выполненной работы [65].

С системой оценки персонала связаны три группы проблем:

1. Что оценивается: успех, поведение или результат?
2. Как оценивается: процедура оценка?
3. С помощью чего оценивается: методы оценки?

С помощью кадровой службы разрабатываются общие принципы оценки сотрудников организации, которые позволяют решить проблему выбора несущественных и существенных качеств; рамок их неприемлемости и приемлемости; основные методы и процедуры; методические и нормативные материалы и занимаются обработкой информации

Алгоритм оценки предполагает:

1. Выявление проблем и достижений сотрудников в истёкшем периоде.
2. Определение качеств (способностей, навыков, знаний, типов поведения и т.д.), а также их слабых и сильных сторон, которые оказывают влияние на выполнение должностных обязанностей, и степени их соответствия требованиям занимаемой должности.

3. Выдача рекомендаций о преодолении существующих расхождений, должностных перемещениях, способах наказания или поощрения, а так же о развитии и повышении квалификации.

Особое влияние на показатели и содержание конечного результата деятельности персонала, оказывает совокупность разнообразных факторов, таких как: социально-экономические (уровень жизни, мотивация трудовой деятельности, законы и т.д.), естественно-биологические (физические способности, возраст, пол человека и т.д.), технико-организационные (условия и сложность трудовой деятельности), рыночные (уровень инфляции, безработица, конкуренция и т.д.) и социально-психологические (моральный климат в коллективе, отношение к трудовой деятельности и т.д.).

Учесть эти факторы обязательно нужно при проведении оценки результативности трудовой деятельности в конкретных условиях времени и места, а так же конкретных должностных лиц, так как это повысит степень достоверности выводов, обоснованности и объективности оценивания.

Выводы по первой главе.

Современные условия, при которых перемены в образовательных учреждениях и жизни общества происходят значительно быстрее, поэтому особая роль уделяется эффективной системе мотивации персонала.

Современными отечественными и зарубежными исследователями раскрыто множество определений мотивации. Мотивация - это целенаправленный процесс стимулирования отдельного работника, группы или всего коллектива к действиям, которые приводят к осуществлению целей организации. Мотивация - это процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Некоторые рассматривают мотивацию как выбор и степень желания, которые необходимы данной личности, что определяет проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса - это наличие неудовлетворённости, что ориентирует работника на достижение

собственных целей, в результате чего, наступает завершающий момент удовлетворения своих потребностей.

Мотивация имеет две формы:

- 1) внутренняя мотивация, к которой относятся самозарождающиеся факторы, которые влияют на человека, поддерживая определённые начинания и побуждают его двигаться в определённом направлении;
- 2) внешняя мотивация, что необходимо сделать и какие способы применить, чтобы «замотивировать» людей.

Для эффективного мотивирования сотрудников требуется:

- 1) знание факторов, влияющих на мотивацию, а так же набор потребностей, с помощью которых происходит инициация движений к цели, и условия, с помощью которых потребности могут быть удовлетворены;
- 2) проанализировать модель основного процесса мотивации: влияние ожиданий и опыта, и потребность - цель - действие;
- 3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовольствия и удовлетворённости, увеличенная его доза может довести до инерции и самодовольства.

Процессы мотивации начинаются с какой-либо сознательной или бессознательной, ощущаемой неудовлетворённой потребности или нужды в чём либо. После чего, определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения тех или иных потребностей требуются некие направления действий, с помощью которых может быть достигнута определённая цель и начаться удовлетворение потребностей.

Сила мотивации зависит от ожиданий и опыта. Опыт достижения по предпринимаемым действиям для удовлетворения потребностей показывает человеку, что некоторые приносят награду, а некоторые приводят к наказаниям или провалу, некоторые из действий помогают в достижении цели, а другие малоуспешны. Действия, которые приводят к награде и успешному поведению, повторяются тогда, когда подобная потребность появится вновь. Различного рода наказания или провал предполагают, что

нужно искать другие альтернативные средства для достижения целей - это закон эффекта, который был открыт в психологических исследованиях в рамках концепции поведенческой психологии (бихевиоризма). Степень зависит от того, насколько человек способен распознать сходство или различия между настоящей и предыдущей ситуациями, в последствии и определяет будущее поведение.

Люди активно начинают действовать тогда, когда есть уверенность в том, что выбранная ими тактика приведёт к желаемой цели - это влияние ожидания. Сила ожидания может базироваться как на прошлом опыте, но при этом человек сталкивается с совершенно новой ситуацией, так и на субъективной оценке вероятности достижения целей с помощью конкретной тактики действий - в таких условиях мотивация будет минимальной.

Исследование механизмов побуждения к тому или иному действию и человеческого поведения привело к возникновению концепций, к которым можно отнести:

- 1) процессуальные теории мотивации;
- 2) содержательные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации описывают сам процесс. Содержательные теории мотивации занимаются идентификацией того, что в рабочей или внутриличностной среде инициирует то или иное поведение.

К выбору мотивационной стратегии существует три основных подхода:

1. Мотивирование персонала через саму работу: дать сотруднику интересную работу, которая будет приносить ему удовлетворение, и качество исполнения будет на высоком уровне.

2. Систематическая связь с управленцем: определять цели с подчинёнными и давать им отрицательную обратную связь, когда они ошибаются, и положительную, когда они действуют правильно.

3. Наказание и стимул, сотрудники работающие за вознаграждение: те, которые работают много и хорошо, платят хорошо, а тем, кто работает ещё больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно - наказывают.

При выборе мотивационной стратегии необходимо, что бы она базировалась на предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с персоналом и анализе ситуаций.

Для положительного стимулирования персонала, используются следующие мотивационные методы [17,С.95]:

1. Мотивация через саму работу.
2. Развитие и обучение персонала.
3. Признание достижений и вознаграждение.
4. Вознаграждение и поощрение групповой работы.
5. Использование денежных средств для стимула и вознаграждения.
6. Упражнение в руководстве.
7. Развитие сопричастности.
8. Наложение взысканий.
9. Лимитирование отрицательных факторов.

В иерархии потребностей по Маслоу А.Х., деньги удовлетворяют основные потребности безопасности и выживания, так же могут удовлетворять и потребность в статусе и престиже, самоуважении, а также желании алчности и вещемании. Деньги в качестве различных форм вознаграждения или заработной платы являются очевидной формой награды.

При любой действующей системе материального стимулирования существует немало недостатков. Например, различного рода премирование слабо учитывает сложность и характер трудовой деятельности, не всегда соответствует личному вкладу сотрудника, так как средства, которые предназначены для их выплаты, чаще всего ограничены и распределяются пропорционально окладу. Стимулирование персонала не может охватить весь объём работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Таким образом, формирование эффективной системы мотивации педагогического коллектива ДООУ будет обеспечено с помощью организации последовательного и целенаправленного управленческого и психолого-

педагогического воздействия, направленного на формирование у педагогов таких личностных свойств и качеств, которые оказывали содействие их саморазвитию и развитию организации в целом.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО АПРОБАЦИИ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

2.1. Общая характеристика организации и её специфика

Введение федеральных требований к условиям и структуре реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования влечет за собой особый подход к профессиональной компетенции педагогов. Период перехода на новые стандарты, требует от педагогических работников внутренней готовности к реализации основных идей. Именно отсюда от педагогического коллектива в полной мере зависит, как будет обеспечено качество предоставляемых образовательных услуг в организации.

Какое бы образовательное учреждение не рассматривалось, эффективный менеджмент невозможен без понимания потребностей и мотивов человека и правильного применения стимулов к трудовой деятельности.

Следовательно, руководитель современного ДООУ должен анализировать вопросы касающиеся мотивации персонала, для достижения поставленных целей в рамках решения проблем организации трудовой деятельности других сотрудников, тем более, что детский сад по своей сущности имеет особую специфику в управлении.

Название организации:

Частное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №506»
ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», филиал УЭЗиС.

Организационно-правовая форма:

Частное учреждение

Место нахождения ДС:

620007, Свердловская область, г. Екатеринбург, Октябрьский район,
ул. Белоярская, 23.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации Учредителем ДС является ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», филиал УЭЗиС.

Детский сад осуществляет свою правовую, хозяйственную и образовательную деятельность согласно Закону Российской Федерации «Об образовании», «Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении в Российской Федерации», договором между Учредителем и ДС №506, настоящим Уставом и другими нормативными актами.

Миссия организации:

Обеспечение благоприятных социально-организационно-педагогических условий, способствующих всестороннему развитию детей, становление в контексте игровых форм деятельности ряда способностей, которые задают основу для формирования системы компетенций, необходимых для дальнейшего обучения в школе.

Предметом деятельности ДС является обучение и воспитание детей дошкольного возраста в условиях детского сада с 10,5 часовым пребыванием детей, пятидневным режимом. В ДС принимаются дети от 1г.6 мес. до 7 лет. На основании путёвки от социального отдела ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Цель деятельности организации:

Создание условий развития ребенка, которые открывают возможности для его личностного развития, его положительной социализации, творческих способностей и инициативы, развития на основе сотрудничества со сверстниками и взрослыми, соответствующим возрасту видам деятельности, организация образовательной среды.

Виды деятельности:

1. Предоставление дошкольного образования по общеобразовательным программам дошкольного образования (воспитание детей от 1.6 года до 3 лет - М.А. Васильева «От рождения до школы», воспитание детей от 3 лет до 7 - Крылова Н.М. «Детский сад-дом радости»).

2. Учреждение осуществляет деятельность, связанную с оказанием услуг (выполнением работ), относящихся к его основным видам деятельности, в соответствии с заданием ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

3. Учреждение не вправе отказаться от задания ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

4. Учреждение не вправе сверх установленного задания ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

5. Финансовое обеспечение выполнения задания ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» учреждения осуществляется из бюджета ОАО «Газпром».

6. Порядок формирования задания ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» и порядок финансового обеспечения выполнения этого задания определяется управленческим органом ОАО «Газпром».

Основными задачами учреждения являются:

- формирование общей культуры, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста, развитие их физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, в том числе предпосылок учебной деятельности;

- сохранение уникальности и самоценности дошкольного детства как важного периода жизни человека;

- учёт разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей воспитанников;

- развитие индивидуальных способностей и творческого потенциала каждого ребёнка;

- обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребёнка в период дошкольного детства независимо от места

жительства, пола, этноса, языка, социального статуса, психофизиологических и других особенностей;

– обеспечение преемственности дошкольного и начального уровней общего образования;

– объединение обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственных, национальных и общечеловеческих ценностей и принятых в обществе правил, и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;

– формирование способности детей к межкультурной коммуникации, развития инициативности, самостоятельности и ответственности каждого ребенка;

– активное включение семей воспитанников в процесс развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

Таблица 8

Сведения о количественном составе воспитанников в 2015-2016
учебном году

№	Группа	Количество воспитанников в группе	Кол-во девочек в группе	Кол-во мальчиков в группе
1	1 (ясли)	16	8	8
2	2 (ясли)	16	8	8
3	3 (вторая младшая)	22	12	10
4	4 (ясли)	16	8	8
5	5 (вторая младшая)	22	11	11
6	6 (старшая)	22	11	11
7	7 (старшая)	22	10	12
8	8 (средняя)	22	11	11
9	9 (подготовительная)	22	12	10
10	10 (средняя)	22	11	11
11	11 (ясли)	16	10	6
12	12 (подготовительная)	22	10	12
Итого:	12 групп	240 воспитанников	122 девочки	118 мальчиков

В таблице 8 представлен контингент воспитанников за 2015-2016 год.

Основные принципы коллектива в работе с детьми:

1. Поддержание в дошкольном образовательном учреждении атмосферы, обеспечивающей эмоциональное благополучие каждого ребенка.

2. Совершенствование развивающей среды для формирования стойкого познавательного интереса, сохранения и укрепления физического и психического здоровья детей.

3. Развитие креативных способностей, содействие реализации личностного потенциала каждого ребенка.

4. Вариативность использования образовательного материала, позволяющая развивать творчество в соответствии с интересами и наклонностями каждого ребенка.

5. Дальнейшее совершенствование профессиональной компетентности и практической деятельности.

Учредителем «Детский сад № 506» является ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», осуществляет руководство Учреждением.

Оперативное управление учреждением осуществляет заведующий. Заведующий осуществляет непосредственную и опосредованную реализацию управленческих решений, через распределение обязанностей между административными работниками с учётом их особенностей, подготовки, опыта, а также структуры ДС:

– заместителю заведующей по воспитательно-методической работе непосредственно подчиняются воспитатели и педагоги ДС;

– заместителю заведующей по административно-хозяйственной работе непосредственно подчиняется младший обслуживающий персонал ДС;

– указания врача-педиатра, старшей медицинской сестры, также обязательны для всех сотрудников ДС.

Управление детским садом осуществляется в соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» и законами ООО «Газпром» на принципах демократичности, приоритета общечеловеческих

ценностей, охраны здоровья и жизни человека, свободного развития личности.

Проектирование оптимальной системы управления детским садом осуществляется с учетом материально-технических, социально-экономических и внешних условий в рамках существующего законодательства РФ.

Исходя из целей, принципов построения и стратегии развития детского сада, сложилась структура, в которой выделяется 4 уровня управления:

Заведующая - главное административное лицо, воплощающее единоначалие и несущее персональную ответственность за все, что делается в образовательном учреждении всеми субъектами управления.

На этом же уровне модели находятся высшие органы коллегиального и общественного управления, имеющие тот или иной правовой статус: Совет родителей, Педагогический совет, Медико-педагогический совет.

Совет родителей детского сада является одним из высших органов самоуправления детского сада, основными задачами которого являются: разработка предложений по повышению качества образовательного процесса; защита и представление прав и интересов воспитанников; содействие в решении образовательных, социально-бытовых и прочих вопросов, затрагивающих интересы воспитанников; содействие органам управления учреждения в решении образовательных задач, в организации досуга и быта воспитанников, в пропаганде здорового образа жизни; содействие структурным подразделениям учреждения в проводимых ими мероприятиях в рамках образовательного процесса; проведение работы, направленной на воспитание бережного отношения к имущественному комплексу, патриотическое отношение к духу и традициям государства и ООО «Газпром».

Педагогический совет - коллективный орган управления детским садом, который решает вопросы, связанные с реализацией программы развития детского сада, рассматривает проблемы, подготовленные

методическим советом детского сада, администрацией ООО «Газпром», несет коллективную ответственность за принятые решения.

Медико-педагогический совет детского сада объединяет педагогических (психолог, логопед, преподаватель по изо деятельности, массажист, преподаватель физической культуры, преподаватель музыкального искусства, преподаватель по плаванию) и медицинских (врач ДС, мед. сестры ДС, массажист) работников, а также администрация ДС, в том числе заведующая ДС и его заместители (заместитель заведующей по методическому обеспечению ДС, за исключением заместителя заведующей по хозяйственно-бытовой работе). Председателем "Медико-педагогического совета" является заведующая детского сада либо лицо, исполняющее его обязанности (заместитель заведующей ДС по методическому обеспечению).

Субъекты управления этого уровня обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития дошкольного образовательного учреждения.

Второй уровень - заместители заведующей дошкольного образовательного учреждения по методической работе, заместитель заведующей по хозяйственно-бытовой работе.

Каждый член администрации интегрирует определенное направление или подразделение учебно-воспитательной системы и выступает звеном опосредованного руководства заведующей образовательной системой.

Его главная функция - согласование деятельности всех участников процесса в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами.

Третий уровень - методические объединения. К управленцам этого уровня относятся руководители методических объединений. Взаимодействие субъектов управления этого уровня осуществляется через специализацию функций при их одновременной интеграции. Руководитель методического объединения выбирается соц. отделом и отделом кадров ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» и утверждается заведующей детского сада.

Методическое объединение ведет методическую работу по обеспечению необходимой литературой, организует деятельность воспитанников вне детского сада, проводит анализ результатов образовательного процесса, имеет право выдвигать предложения по улучшению процесса воспитания и образования, согласует свою деятельность с заведующей ДС и в своей работе подотчетно ей.

Творческая группа воспитателей - временная форма педагогического коллектива, работающего в режиме развития. Создана для решения определённой учебной и воспитательной проблемы, объединяет воспитателей разных групп. В группе выбирается руководитель (заместитель заведующего по воспитательно-методической работе в ДС), организующий разработку данной проблемы. По итогам работы готовятся рекомендации по использованию созданного опыта.

Четвертый уровень - родители. Здесь органами управления является родительский комитет, который решает вопросы организации работы за пределами стен детского сада, развития материальной базы ДС, принимает участие в развитии ДС.

Основная цель и задачи развития разворачиваются соответствующими управленческими действиями, которые учитывают нормативно-правовые, финансово-экономические, кадровые и психолого-педагогические особенности учреждения и направлены на решение вопросов, отнесенных законодательством РФ к ведению общеобразовательного учреждения.

В структурных связях принципиальным является единство управления - соуправления - самоуправления. Структура управления в ДС №506 отображена на рисунке 6.

В детском саду разработаны функциональные обязанности для работников каждого уровня управления, что обеспечивает четкость и слаженность в управлении развитием дошкольного учреждения. Между ними существует разделение полномочий, которое предотвращает дублирование. Они отражают принцип государственной политики в области

образования - «демократический, государственно - общественный характер управления образованием». Компетенция Учредителя в области управления ДС подробно определяется в договоре между ними, который не может противоречить закону, Типовому положению о дошкольном образовательном учреждении, Уставу ДС.



Рис. 6. Структура управления ДС №506

Активные представители родительского сообщества в составе родительского комитета принимают участие в жизни детского сада, предлагая идеи, пути развития детского сада, являясь связующим звеном между представителями каждой семьи, педагогами, руководителем, социумом.

Организационная структура управления представляет собой совокупность всех его органов с присущими им функциями.

Управление педагогической деятельностью осуществляет педагогический совет Учреждения, в состав которого входят все педагогические работники.

Родительский комитет Учреждения содействует объединению усилий семьи и педагогов в деле развития и воспитания детей.

Объектами управления воспитателей, педагога - психолога, музыкальных руководителей, инструкторов по физической культуре, педагога - логопеда, преподавателя изобразительного искусства являются дети и их родители (законные представители).

Состав организации, стаж работы руководящих и педагогических сотрудников и их образование, по состоянию на 1 августа 2015 года, представлены в таблице 9.

Таблица 9

Кадровый состав работников детского сада

Название	Образование			Стаж				
	Высшее	Средне-специальное	Получают образование	Менее 2 лет	2-5 лет	5-10 лет	10-20 лет	Свыше 20 лет
Руководящие работники	3	-	-	-	-	1	2	-
Педагогические работники	23	5	3	-	2	9	12	8
Всего	26	5	3	-	2	10	14	8

Детский сад самостоятелен в осуществлении образовательного процесса, подбором и расстановкой кадров ответственным является ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» в соответствии с кадровой политикой организации.

2.2. Стратегический анализ организации ДС №506 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Большинство руководителей понимает, что главной движущей силой человека является именно мотивация, а в сфере воспитания детей грамотная мотивация сотрудников дошкольного образовательного учреждения особо важна.

Таблица 10

PEST - анализ ДС №506

Направления	Факторы внешней среды	Описание	балл
Политические	– Текущее законодательство в области дошкольного образования (Закон «Об образовании», Федеральные Государственные Образовательные Стандарты и т.д.) обеспечивает государственное регулирование системы образования;	Позволяет решать вопросы долгосрочного планирования, создавая стабильную обстановку, ДС имеет четко обозначенные государственные ориентиры по отношению к образовательной системе в ДС при ОАО «Газпром».	+3
	– Будущие изменения в Законодательстве;	Позволяет ДС выбрать собственную линию развития, выработать свою концепцию и одновременно диктует некоторые преобразования как обязательные.	+2
	– Европейское/международное законодательство (Конвенция о правах ребенка); – Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции (гос. закупки) – Экологические проблемы	Ставит ДС перед нуждой заниматься PR-технологиями, осуществлять научно-методическую работу в своем направлении.	+2
Экономические	– Экономическая ситуация и тенденции в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»;	Способствует формированию системы образования как рыночной сферы.	+2
	– Уровень инфляции;	Позволяет определять и реализовывать финансовую политику, однако можно предвидеть и ряд негативных последствий (ликвидация логопедических групп, вынужденное сокращение кадров).	- 2
	– Инвестиционный климат в отрасли; – Заграничные экономические системы и тенденции; – Сезонность / влияние погоды (заболевания детей, невыполнение норм питания); – Рынок и торговые циклы (гос. закупки);	Побуждает ДС к поиску альтернативных источников финансирования	- 1

	– Специфика деятельности ДС; – Потребности детей, посещающих ДС; – Основные внешние издержки (на содержание и приобретение имущества); – Энергоносители; – Транспорт.	(гранты, получение инвестиций общественности, предприятий, оказание платных образовательных услуг и др.).	
Социальные	– Демография; – Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; – Структура доходов и расходов (сметы); – Базовые ценности населения; – Тенденции образа жизни; – Бренд, репутация, имидж ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»; – Модели поведения родителей в зависимости от их географического проживания (центр, поселок); – Предпочтения воспитанников; – Представления СМИ. Реклама и связи с общественностью; – Этнические / религиозные факторы.	Ведение целенаправленной работы по созданию привлекательного имиджа ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» для потенциальных и реальных потребителей услуг. Демографический рост способствует повышению спроса на места в ДС и увеличение набора детей в группы. На выбор ДС влияет расположение около дома, престиж педагога, преемственность и воспитание хорошего качества. Обеспечение ребенку психологического комфорта и безопасности.	+2 +3 - 2 +2
Технологические	– Финансирование информативно-коммуникативных Технологий; – Внедрение и развитие информативно-коммуникативных Технологий; – Изменение и адаптация новых технологий; – Производственная емкость, уровень; – Информация и коммуникации, влияние интернета; – Законодательство по технологиям; – Потенциал инноваций.	С одной стороны, повышается информативность образовательной среды, с другой - ставит перед необходимостью качественной новой подготовки кадров в условиях применения новых методов и приемов воспитания на основе современных технологий и внедрении здоровьесберегающих технологий.	+3

В таблице 10 представлены факторы, рассматриваемые в ходе PEST-анализа, которые на наш взгляд, могут оказывать влияние на стратегию развития детского сада.

В каждом дошкольном образовательном учреждении (далее ДС) складывается особая мотивационная среда, которая представляет собой систему условий, способствующих переводу внешнего социокультурного опыта взаимодействия с миром во внутреннюю программу действий и поведения; источник внутреннего и внешнего развития педагога, являющегося и объектом, и субъектом собственного развития.

Выводы по таблице факторов PEST-анализа:

В каждой из этих четырёх групп в качестве главных факторов, оказывающих наибольшее влияние, необходимо выделить такие, как:

- политическую деятельность федеральных, региональных и местных органов власти, налоговую политику (среди политико-правовых факторов);
- уровень и качество жизни сотрудников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», социальную дифференциацию сотрудников, традиции, обычаи, привычки и социальную активность (среди социокультурных);
- инфраструктуры и направления инвестиционной политики в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (среди экономических факторов);
- отсутствие компьютерной грамотности, возможность подключения к интернету и другим средствам связи, уровень развития соответствующей техники и технологии (среди технико-технологических факторов).

Таким образом, развитие образовательной системы детского сада, с одной стороны, должно ориентироваться на государственный заказ и политику ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» в области образования (ориентация на всеобщее образование, реализацию компетентностного подхода, приоритет здоровьесберегающих и информационных технологий). С другой стороны - в сложившихся условиях детский сад должен чётко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат привлекательность для ближайших социальных

заказчиков; стабильность и успешность функционирования и развития детского сада в изменяющемся социуме, в условиях рыночной экономики.

Модернизация и реформирование российской системы образования сопровождаются кардинальными изменениями не только в содержании образовательных программ и методике преподавания, но и в системе управления образовательными организациями, поэтому большую актуальность приобретает наличие у руководителя навыков грамотного стратегического планирования.

Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», филиал УЭЗИС, ДС №506, с точки зрения развития детского сада и системы мотивации в нём, представлен в SWOT - анализе в таблице 11.

Таблица 11

SWOT - анализ ДС №506

	Внешняя среда		Внутренняя среда
у г р о з ы	T1.реформирование традиционной системы образования; T2.конкуренция с другими ДС (строительство нового современного детского сада в шаговой доступности); T3.недостаточная информационная культура общества; T4.текучесть кадров, прежде всего высокопрофессиональных; T5.негативное влияние на финансовое состояние компании; T6.риск снижения производительности труда; T7.недостаточное количество ресурсов у предприятия для разработки и внедрения действенной системы мотивации.	с л а б ы е с т о р о н ы	W1.недостаточная осведомлённость родительской общественности (дети которых не посещают ДС) об организации воспитательно-образовательного процесса; W2.большая занятость родителей; W3.недостаточное обеспечение ДС новыми техническими средствами обучения и воспитания; W4.снижение уровня здоровья воспитанников; W5.недостаточное взаимодействие с другими ДОУ города и района; W6.отсутствие компьютерной техники и другого оборудования, используемого в учебном процессе, недостаточное обеспечение ИНТЕРНЕТ-связью; W7.работники не стремятся к повышению квалификации; W8.работники не заинтересованы в повышении производительности труда; W9.не в полной мере используются возможности инструментов мотивации сотрудников; W10.присутствует негативное восприятие сотрудниками мотивационных факторов.

в о з м о ж н о с т и	О1.наличие учреждений культуры рядом с ДС (Физкультурно-оздоровительный комплекс для детей от 3 лет (ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»), Дом культуры и физического развития (ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»); О2.демографическая программа ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»; О3.удобное географическое положение ДС; О4.участие педагогов и воспитанников ДС в конкурсах, конференциях, проектах различного уровня в компетенции ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»; О5.вложение Учредителя (ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург») в материально-техническую базу ДС; О6.адресная помощь ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» детям из социально не защищенных семей; О7.средняя зарплата сотрудников превышает среднемесячный уровень в городе; О8.привлечение высококвалифицированных кадров; О10.твёрдое желание руководства сформировать реальную и действенную систему мотивации персонала.	с и л ь н ы е с т о р о н ы	S1.стремление администрации и педагогического коллектива соответствовать современным требованиям; S2.наличие резервного интеллектуального ресурса среди педагогов и воспитанников ДС; S3. благоприятный микроклимат ДС; S4.положительная динамика качества образования; S5.широкий спектр дополнительного образования (логопед, психолог, преподаватели ФИЗО, ИЗО, МУЗО); S6.использование здоровьесберегающих технологий; S7.система обучения педагогов на курсах повышения квалификации; S8.владение коллективом основами коммуникативной культуры; S9.заинтересованность родителей в качестве учебно-воспитательного процесса; S10.динамично развивающаяся организационная структура; S11.высокий уровень профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков; S12. четко разработанная кадровая политика; S13.мотивационную ценность для сотрудников представляет фактор материальной оценки труда; фактор отношения с коллегами и моральная оценка труда.
---	---	--	--

Исходя из анализа данных оптимальными аспектами дальнейшего развития детского сада являются:

- специфика педагогического коллектива позволяет планировать и реализовывать инновационные изменения в детском саду, однако для их внедрения необходимо вести продуманную разъяснительную работу среди педагогов;
- основные усилия должны быть сконцентрированы на изменениях в воспитательно-образовательном процессе: введении новых методов обучения

и современных приёмов воспитания с широким применением инновационных технологий;

- развитие материально-технической базы детского сада;
- большее внимание следует уделять повышению квалификации педагогических кадров;
- модернизация содержательных и технологических сторон образовательного процесса;
- активное взаимодействие с родителями (законными представителями) воспитанников;
- детский сад может влиять на своё ближайшее социальное окружение и должно проводить разъяснение своей образовательной политики и других видов деятельности;
- расширение сферы открытости образовательного учреждения;
- использовать при разработке и совершенствовании системы мотивации потенциал таких факторов как: моральная оценка труда, стабильный социально-психологический климат;
- при разработке и совершенствовании системы мотивации сопоставить внутреннюю значимость должностей сотрудников с ценностью этой работы и учесть мотивационные профили персонала;
- рассматривать разработку и совершенствование системы мотивации, как источник повышения эффективности деятельности предприятия;
- создать усовершенствованную систему мотивации, которая стала бы частью кадровой политики предприятия, то есть уже на стадии подбора персонала «определять» людей, наиболее подходящих под предлагаемую мотивацию.

Таким образом, проведённый SWOT-анализ показал, что руководству детского сада нужно совершенствовать систему мотивации так, чтобы рассматривать её не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности организации в целом. Усовершенствованная система мотивации должна стать органичной частью кадровой политики

предприятия: доступной для понимания персонала, в том числе кандидатов на вакантные должности. При совершенствовании системы мотивации нужно учесть как нематериальные, так и материальные формы стимулирования, также нужно учесть определённые мотивационные профили персонала.

2.3. Эмпирическое исследование педагогического коллектива ДС №506 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Существующая в России модель мотивации трудовой деятельности включила в себя многие элементы советской модели стимулирования. Тем не менее резкие изменения в экономической ситуации нашей страны (возникновение рыночных отношений), повлияли на изменения в системе человеческих ценностей. Многие из работников уверены, что для жизни в достатке важны власть, статус, должность, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики.

В статье «Мотивирование педагогов ОУ», Лепешова Е.М. рассматривает приемы и методы мотивации применительно к работникам образовательных учреждений:

1. Социально-психологические: моральное стимулирование, развитие неформального и формального общения в коллективе, отношения с руководством, участие в управлении, карьерный и профессиональный рост, этика условий трудовой деятельности, корпоративная культура и т.д.
2. Экономические: единовременные выплаты и надбавки, дополнительные льготы, премирование и т.д.
3. Административные: установка правил внутреннего распорядка и контроль за их выполнением, издание приказов и распоряжений, должностные инструкции и т.д. [34,С.72].

Можно разработать замечательные планы преобразования детского сада, поставить перспективные и привлекательные цели, установить в детском саду современное оборудование, но всё будет бесполезно, если

педагогические работники не захотят выполнять собственную деятельность в полную силу. Поэтому возникает необходимость в проведении эксперимента, по выявлению недочётов в существующей системе мотивации персонала ДС.

Главная цель исследования заключается в определении мотивов выбора профессии педагога, направленности педагогов и факторов, которые влияют на мотивацию их трудовой деятельности.

Вопрос о выборе путей мотивации педагогических работников чрезвычайно актуален для руководства образовательного учреждения. В связи с этим, были изучены основные особенности мотивации труда в ДС, выявлены ключевые факторы, которые оказывают влияние на результативность и качество трудовой деятельности работников и разработали методы для совершенствования существующей системы мотивации в образовательном учреждении.

В соответствии с гипотезой и задачами был определён ход эмпирического исследования, который состоял из четырёх этапов (июнь 2015 года - апрель 2016 года): поисково-теоретический этап, констатирующий этап, формирующий и контрольный этапы.

Первый этап (июнь-август 2015 г.) - поисково-теоретический этап: состоял в определении замысла исследования, постановке целей и задач, формулировании гипотезы, противоречий исследования, теоретической разработке структуры исследования, проведена систематизация и подбор комплекса валидных методов и методик, позволяющего исследовать основные факторы, которые оказывают влияние на результативность и качество педагогического процесса в ДС.

На втором этапе (сентябрь 2015 г.) - констатирующий этап: проводилось экспериментальное исследование мотивации педагогов ДС, с помощью методик, подобранных на поисково-теоретическом этапе.

Третий этап (октябрь 2015 года - март 2016 г.) - формирующий этап: внедрение разработанных методов мотивации в систему нематериального и материального стимулирования педагогов ДС.

Четвёртый этап (апрель 2016 г.) - контрольный этап: проведена качественная и количественная обработка полученных данных на предыдущих этапах, составлены рекомендации по оптимизации системы мотивации в педагогическом коллективе ДС для дальнейшего их апробирования руководителем ДС.

Персональные данные участников исследования, включающие стаж работы и должность, приведены в таблице 12.

Таблица 12

Данные о работниках ДС №506, которые приняли участие в исследовании

№ респондента	Возраст	Пол	Должность	Стаж работы в ДС
1	42	Ж	Педагог по физической культуре	16
2	41	Ж	Педагог по физической культуре	13
3	44	Ж	Педагог музыкального образования	17
4	28	Ж	Педагог музыкального образования	3
5	42	Ж	Педагог по изобразительной деятельности	18
6	38	Ж	Логопед	12
7	36	Ж	Психолог	11
8	38	Ж	Воспитатель	12
9	52	Ж	Воспитатель	28
10	39	Ж	Воспитатель	12
11	29	Ж	Воспитатель	6
12	40	Ж	Воспитатель	9
13	33	Ж	Воспитатель	7
14	45	Ж	Воспитатель	21
15	54	Ж	Воспитатель	29
16	53	Ж	Воспитатель	24
17	46	Ж	Воспитатель	21
18	43	Ж	Воспитатель	21
19	25	Ж	Воспитатель	2
20	34	Ж	Воспитатель	9
21	32	Ж	Воспитатель	9
22	38	Ж	Воспитатель	12
23	36	Ж	Воспитатель	8
24	37	Ж	Воспитатель	11
25	27	Ж	Воспитатель	8
26	41	Ж	Воспитатель	14
27	45	Ж	Воспитатель	21
28	29	Ж	Воспитатель	6
29	52	Ж	Воспитатель	22
30	46	Ж	Воспитатель	16
31	38	Ж	Воспитатель	6

При изучении мотивационной среды персонала использовались методики, которые обеспечивали высокий уровень мотивации в условиях группового эксперимента и были приемлемы для педагогов.

В качестве экспериментальных методов используются следующие диагностические средства:

- 1) методика К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности» (см.приложение 1) [42,С.68];
- 2) анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» (см.приложение 2) [38,С.258];
- 3) методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса (см.приложение 3) [23,С.549];
- 4) анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ» (см.приложение 4) [34,С.82].

Для того чтобы понять, что нужно совершенствовать в существующей системе мотивации, какие именно мотивы побуждают сегодня педагогов к качественной педагогической деятельности и эффективному образовательному процессу было проведено исследование.

В выборку исследования вошли 31 педагог детского сада №506, а именно: 8 педагогов в возрастной категории 25 - 35 лет, 15 педагогов в возрастной категории 35 - 45 лет и 8 педагогов в возрастной категории 45 - 55 лет, в том числе воспитатели, музыкальные работники, преподаватель изобразительного искусства, педагог-психолог, логопед и педагоги по физической культуре. Педагогический стаж составляет: у 2-х педагогов - от 2 до 5 лет, у 9-ти педагогов - от 5 до 10 лет, у 12-ти человек - от 10 до 20 лет, у 8-ми человек - более 20 лет. Так как, возрастной диапазон педагогов достаточно широк и различны направленности их деятельности, результаты исследования будут более достоверными.

На первом этапе исследования, с помощью методики К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности» (см. приложение 1) мы выявили уровень мотивации трудовой деятельности

педагогов, который включает в себя три компонента: показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ).

Таблица 13

Результат методики К. Замфир (в модификации А. А. Реана)

«Мотивация профессиональной деятельности»

Мотив	1	2	3	4	5
	В очень незначительной мере	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок	0%	6,5%	29%	35,5%	29%
2. Стремление к продвижению по работе	3,2%	9,7%	35,5%	51,6%	0%
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	9,7%	16%	32,3%	35,5%	6,5%
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	6,5%	9,7%	22,6%	38,7%	22,6%
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	0%	3,2%	22,6%	16,1%	58%
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	0%	3,2%	29%	25,8%	41,9%
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	6,5%	3,2%	19,4%	32,3%	38,7%

В таблицу 13 занесены результаты, полученные в ходе проведения методики К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности».

Данная методика определяла эффективность следующих типов мотивации:

- денежный заработок;
- стремление к продвижению по работе;
- стремление избежать критике со стороны руководителя или коллег;
- стремление избежать возможных наказаний или неприятностей;
- потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других;
- удовлетворение от самого процесса и результата выполненной работы;
- возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Таблица 14

Соответствие числа опрашиваемых педагогов определённому
мотивационному комплексу

Мотивационный комплекс					Количество педагогов
BM	>	ВПМ	>	ВОМ	32,3% (10)
BM	=	ВПМ	>	ВОМ	12,9% (4)
BM	<	ВПМ	>	ВОМ	22,5% (7)
BM	<	ВПМ	<	ВОМ	9,7% (3)
BM	>	ВОМ	>	ВПМ	6,5% (2)
BM	=	ВПМ	<	ВОМ	6,5% (2)
BM	>	ВПМ	=	ВОМ	3,2% (1)
BM	=	ВПМ	=	ВОМ	3,2% (1)
ВОМ	>	BM	>	ВПМ	3,2 % (1)

Примечание:



- оптимальный мотивационный комплекс (баланс мотивов);



- наихудший мотивационный комплекс

Анализ полученных результатов показал, что педагоги в большей мере удовлетворены выбранной профессией. Выбирая между наилучшим, оптимальным и наихудшим типами соотношений, большинство педагогов детского сада выбрали оптимальный комплекс, представленный сочетаниями: $BM > BPM > BOM$ (32,3% опрошенных) и $BM = BPM > BOM$ (12,9% опрошенных) (см. таблицу 14).

Таблица 15

Выявление преобладающего типа мотивации

Преобладающий тип мотивации	Количество педагогов
BM	42% (13)
BPM	22,6% (7)
BOM	19,4% (6)
BM = BPM	12,8% (4)
BM = BPM = BOM	3,2% (1)

Наихудшие мотивационные комплексы представлены следующим соотношением: $BOM > BPM > BM$; $BOM > BPM = BM$; $BOM > BM > BPM$ и $BOM = BPM = BM$. Данные комплексы имеют 9,7%; 6,5%; 3,2% и 3,2% педагогов соответственно. В совокупности это составляет 22,6% от общего числа опрошенных педагогов, сведения представлены в таблице 15. Это может свидетельствовать о безразличном, а вероятно, и негативном отношении к педагогической деятельности в целом.

Это свидетельствует о том, что педагоги, с данными мотивационными комплексами, вовлекаются в эту деятельность не для достижения каких-либо внешних наград, а ради неё самой. Для них педагогическая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения какой-либо иной цели. Это те педагоги, которых привлекает, в первую очередь, интерес к самому образовательному процессу, что положительно отражается на результатах педагогической работы с детьми.

Количество педагогов, у которых мотивационный комплекс характеризуется преобладанием внешней мотивации, составили 41,9%

опрошенных из них (22,5% с внешней положительной мотивацией и 19,4% с внешней отрицательной мотивацией).

Таблица 16

Выявление мотивационного комплекса педагогов

Тип мотивации	ВМ		ВПМ		ВОМ
Количество педагогов					
1	4	=	4	>	3
2	5	>	4	=	4
3	3,5	<	3,66	>	1,5
4	2	<	3,33	>	2,5
5	4	>	3,66	>	2,5
6	4,5	>	4,33	>	4
7	4	=	4	<	4,5
8	4	<	4,66	>	4
9	2	<	3	<	4
10	4	<	4,33	>	2,5
11	5	>	3,66	<	4,5
12	4	=	4	>	4,5
13	3	>	2	<	4
14	4	=	4	<	5
15	4	<	4,33	>	3
16	4,5	>	4	>	2,5
17	4	>	3,66	>	1,5
18	4	=	4	>	2,5
19	5	>	4,33	>	3,5
20	4,5	>	3,33	>	2
21	4	>	3,33	>	2,5
22	4	=	4	=	4
23	2,5	<	3,66	<	4
24	3,5	<	3,66	>	3,5
25	4,5	>	3	<	4
26	4	<	4,33	<	4,5
27	4	=	4	>	3,5
28	5	>	4,66	>	4
29	5	>	4,33	>	4
30	4,5	>	3,66	>	2
31	4	<	4,33	>	4
<i>Среднее по педагогическому составу</i>	4	>	3,8	>	3,4

Педагоги с внешней мотивацией неудовлетворенны избранной профессией, кроме того они не замотивированы к дальнейшей педагогической деятельности, как правило, не получают удовлетворения от

преодоления трудностей при решении педагогических задач. Отсутствие внутреннего стимула способствует росту напряжённости, что оказывает подавляющее действие на креативность педагога, в то время как наличие внутренних побуждений способствует проявлению непосредственности, оригинальности, росту креативности и творчества. Можно предположить, что как раз это количество педагогов, окончили педагогический ВУЗ не по своему желанию, а потому что, на этом настояли родители, в своё время популярность и престиж профессии и многие другие неизвестные нам причины.

Группу педагогов детского сада в целом, можно охарактеризовать следующим образом: преобладающим типом мотивации профессиональной деятельности является внутренняя - 42% (хотя это не составляет и половины опрошенных педагогов). На втором месте педагоги с внешней положительной мотивацией - 22,6%. Данный тип мотивации «хуже» внутреннего типа мотивации тем, что при нём педагогов привлекает не сама деятельность, а то, как она будет оценена окружающими (материальное поощрение, похвала руководителя или коллег и т.д.). И на третьем месте - педагоги с внешней отрицательной мотивацией - 19,4%. Педагоги с таким типом мотивации характеризуются следующими признаками: совершенствование педагогических навыков, только ради того, что «необходимо», без удовольствия от собственной деятельности или без интереса; педагогическая деятельность из-за боязни неудач (порицание со стороны коллег или руководителя, лишение премий, лишение материнского стимулирования, увольнение); совершенствование педагогической деятельности по принуждению или под давлением и др.

Как видно из таблицы 16, мотивационный комплекс педагогического состава детского сада №506, выглядит как: $ВМ > ВПМ > ВОМ$. Но показатели данных типов мотивации отличаются друг от друга незначительно.

В анкете «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» (см. приложение 2), педагогам нужно было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы.

Анализ результатов анкетирования показал, что сам процесс выполняемой работы вполне удовлетворяет более половины педагогического коллектива (54%). Вполне удовлетворяет взаимоотношение с руководством, эффективность организации работы в целом, взаимоотношения с коллегами. Педагогов скорее удовлетворяют, чем нет перспективы профессионального и служебного роста - 40% опрошенных, а также возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе (34%).

С помощью интерпретированной методики «Мотивация к успеху» Т.Элерса (см. приложение 3) была оценена степень стремления к достижению успеха и поставленных целей.

Результаты исследования показали, что педагоги мотивированы на успех. Им характерно избегать высокого риска. Педагоги стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, способны правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи.

Для диагностики мотивации сотрудников дошкольного учреждения мы использовали несложную в исполнении и интерпретации результатов методику - анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенную Лепешовой Е.М. (см. приложение 4). Основным результатом анкетирования стало ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на их демотивацию.

Таким образом, мы выявили, что мотивация персонала ДС зависит от социального статуса сотрудника. Для педагогов наиболее значимыми являются мотивы достижения безопасности, мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности и общения.

Выводы по второй главе.

Результаты проведенного нами исследования показали равенство внутренней мотивации педагогов и внешней ($ВМ = 42\%$; $ВПМ + ВОМ =$

42%), а также преобладание внешней положительной мотивации (22,6%) над внешней отрицательной мотивацией (19,4%). Доминирующим мотивационным комплексом педагогической деятельности выступает комплекс «ВМ > ВПМ > ВОМ». Такой баланс мотивов (мотивационный комплекс) имеют 32,3% испытуемых. Таким же комплексом характеризуется весь педагогический состав в целом.

В результате анализ полученных данных показал, что наиболее важным для повышения эффективности работы для педагогов являются: хорошие отношения в коллективе; признание и любовь воспитанников; разумность требований руководства; высокая степень ответственности и авторитет руководителя; признание со стороны родителей.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о ряде проблем: недостаточной теоретической разработанности данной проблемы; отсутствие у педагогов заинтересованности в выполнении работы, связанной с показателями, относящимся к научно-методической и творческой деятельности; недостаточно высокая заинтересованность руководителей в управлении мотивацией педагогов. Поэтому мотивацией педагогов в современных условиях необходимо управлять, ведь вся система управления ДООУ строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководства и педагогов. От степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, результативность и качество труда педагога.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ДЕТСКОГО САДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Для каждого человека свойственна природная склонность ставить цели и стремиться к их достижению. Тем не менее постановка целей для профессиональной деятельности дает высокую отдачу только в том случае, если человек принимает и понимает конкретную цель. Цикличность педагогического труда позволяет ставить цели, которые технологически обоснованы, измеримы и регламентированы по времени. Мотивационный потенциал целей усиливается, если педагог готов прилагать определенные усилия для ее достижения, если педагог готов принимать цель как собственную, а не навязанную кем-то извне.

3.1. Обоснование разработки проекта

Заставить человека работать можно, но невозможно принудить его хотеть работать, если только он сам этого не пожелает. Главная цель и задача любого руководителя сделать так, чтобы сотрудник выполнял свою работу с удовольствием и эффективно. Основная проблема заключается в отсутствии абсолютно правильной системы или объективного решения относительно того, кого и как следует поощрять.

Отношение работников к различным формам стимулирования в большей степени субъективно. Заработная плата является символом оценки и признания, поэтому зачастую способствует возникновению конфликтных ситуаций. В рамках решения комплексной проблемы управления персоналом, контроль и разработка системы стимулирования эффективности трудовой деятельности представляет собой сложную задачу для руководителя образовательной организации.

В управлении персоналом, данная проблема содержит наибольшее количество противоречий между тем, что в действительности воплощается в жизнь, и тем, что должно быть реализовано в соответствии с теоретическими разработками. Многие руководители сталкиваются с циклическим процессом, который начинается с разработки новой перспективной системы мотивации персонала и завершающейся разочарованием в эффективности этой системы, после чего процесс начинается снова.

Актуальность проекта заключается в том, что в последнее время стали меняться общественные взгляды и атмосфера, в которой активизацию персонала преимущественно связывают с имущественной и материальной заинтересованностью. В этом не было бы ничего плохого, если бы размеры дохода зависели от эффективности трудовой деятельности. Отрицательным последствием недостатков существующей системы мотивации детского сада является то, что не поощряется развитие педагогических работников и полного использования его способностей.

На сегодняшний день, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими ключевыми признаками:

- низкая значимость общественных мотивов трудовой деятельности персонала, квалификационного и профессионального роста;
- общая трудовая пассивность в коллективе детского сада;
- желание иметь высокооплачиваемую, стабильную работу, которая будет обеспечивать необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда;
- определение социального статуса человека в большей степени по нетрудовым критериям.

Формирование трудовой активности в первую очередь предполагает снятие тех тормозов, которые подавляют предприимчивость и инициативу у сотрудников. Административно-командная система опирается на исполнительного сотрудника, который ориентирован на коллективную

ответственность, который стремится к консервативной форме труда, который не связывает свой социальный статус с личными достижениями в трудовой деятельности. Основной его чертой, кроме низкой продуктивности, является неразвитое подсознание, ориентация на «справедливого начальника», который обеспечит ему нужные блага при условии безоговорочного послушания. Поэтому такой сотрудник ответственность за собственное благосостояние перекладывает на «верх».

Стимулирование трудовой деятельности - это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, который влияет на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [48,С.64]. Вместе с тем оно несёт в себе и нематериальную нагрузку, которая позволяет сотруднику реализовать себя как работника и личность одновременно, выполняющая социальную, нравственную и экономическую функции.

Социальная функция заключается в формировании социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от воздействий стимулов на различных людей. Кроме этого, развитие личности и формирование потребностей также определяются организацией и стимулированием трудовой деятельности в обществе.

Нравственная функция заключается в том, что стимулы к трудовой деятельности формируют высоконравственный климат в учреждении, активную жизненную позицию и общества в целом. При этом важную роль играет обеспечение правильной и обоснованной системы стимулов с учётом традиций и исторического опыта.

Экономическая функция прежде всего заключается в том, чтобы стимулирование трудовой деятельности содействовало увеличению эффективности педагогического труда, которое выражено в качестве образовательного процесса и повышения производительности труда.

Стимулы могут быть нематериальными и материальными. Творческие порывы и подвиги редко совершаются ради денег. Политики,

военачальники, священники, педагоги умеют обходиться без надбавок за выслугу лет, бонусов и премий. Художники, учёные, солдаты, спортсмены оставили множество чудес творчества и достижений, никак не связанных с вознаграждением. Статус работника и денежное вознаграждение, конечно должны соответствовать его профессиональным достижениям, и в то же время опасно превращать материальную заинтересованность в основной стимулирующий фактор.

Цель управленческого проекта:

Разработать основные аспекты и усовершенствовать систему мотивации педагогической деятельности, для повышения ее эффективности в современных условиях.

Объектом управленческого проекта является:

Управление мотивацией.

Предметом управленческого проекта является:

Система материальной и моральной мотивации педагогических работников в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», филиал УЭЗИС, ДС №506 г. Екатеринбурга.

Таблица 17

Ресурсное обеспечение проекта

Кадровое	Информационное	Контрольно-диагностическое
Инструктора по физической культуре	1. Использование ресурсов "Интернета" 2. Изучение нормативно-правовых документов 3. Обмен опытом с другими ДС (ООО "Газпром")	1. Эффективность педагогической деятельности через наблюдение, анкетирование и контроль сотрудников и родителей воспитанников ДС. 2. Портфолио педагога ДС. 3. Наличие профессионального роста (отчётно-контрольные занятия).
Музыкальные руководители		
Преподаватель изобразительного искусства		
Учитель-логопед		
Педагог-психолог		
Воспитатели		

Этапы внедрения проекта:

1 этап: Запуск преобразований - длительность три месяца (январь-апрель).

2 этап: Анализ результатов и корректировка - 1 месяц (май)

3 этап: Опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой) - 6 месяцев (июнь-декабрь).

Рабочий план по реализации проекта представлен в таблице 18.

Таблица 18

Рабочий план реализации проекта

№ п/п	Содержание	Сроки	Ответственный	Отметка о выполнении
<i>Подготовительный этап</i>				
1	Изучение законопроектов, Постановлений о НСОТ и нормативно-правовой литературы.	Июнь-август 2015	Заведующая Главный бухгалтер	выполнено
2	Разработка локальных нормативных документов «Положения о заработной плате и системе стимулирования», «Коллективный договор».	Сентябрь-декабрь 2015	Рабочая группа	выполнено
<i>Организационный этап</i>				
2	Запуск новой системы материального и нематериального стимулирования.	Январь 2016	Социальный отдел ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»	выполнено
3	Практическое применение новой системы мотивации педагогов ДС.	Январь-апрель 2016	Заведующая Рабочая группа	выполнено
4	Анализ результатов и корректировка.	Май-июнь 2016	Заведующая Рабочая группа	выполнено
<i>Результативный этап</i>				
5	Опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой).	Июнь-август 2016	Заведующая Главный бухгалтер	выполнено
6	Анализ результатов и корректировка.	Август 2016	Рабочая группа	выполнено

Ожидаемые результаты:

Долгосрочные:

1. Получение опыта в реализации проектного метода в управленческой деятельности по совершенствованию системы мотивации персонала.

2. Стабильное состояние профессиональной активности педагогического коллектива.

Краткосрочные:

1. Проанализирована и изучена методическая и научная литература; периодические издания по вопросу НСОТ и стимулирования трудовой деятельности педагогов.

2. Разработан план по внедрению эффективных методов в систему мотивации персонала.

3. Разработана анкета для родителей, целью которой является выяснение уровня удовлетворённости родителей образовательным процессом в ДОУ.

4. Обобщён опыт работы по разработке эффективных методов материального и нематериального стимулирования в систему оплаты трудовой деятельности.

3.2. Разработка и описание основных методов реализации проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических работников в ДС №506

Усовершенствованная система оплаты трудовой деятельности педагогов стремится учесть максимальное количество трудовых аспектов, связывая и отработанное время, и квалификацию, и эффективность обеспечивающего и основного процессов, и достигнутые результаты.

На сегодняшний день существуют определенные риски, что существующие в настоящем положении большое количество оцениваемых показателей труда приведет к тому, что все большее количество работников будут заниматься только контролем, сбором информации, оценкой и расчетом трудового вклада остальных сотрудников.

Поэтому важно было найти разумное и оптимальное количество показателей качества и объема выполняемой работы, при котором НСОТ действительно будет средством стимулирования эффективного труда, а не целью существования самой организации.

Нельзя превращать зарабатывание денег в основную или единственную цель труда педагогических сотрудников. Стимулирование трудовой деятельности только через материальные факторы действует, как наркотик: их требуется все больше и больше, а отдачи они дают все меньше и меньше. Поэтому нужно помнить о таких факторах которые формируют позитивную трудовую установку у сотрудников, как возможность самостоятельности в работе, квалификационного роста, признание руководителем трудовых заслуг педагогов. Они могут быть сложнее в использовании, но зачастую действуют эффективней самой заработной платы.

С помощью эффективной системы мотивации (моральной и материальной) можно значительно повысить эффективность работы руководимого учреждения.

После того как переход на НСОТ состоялся, несмотря на нынешнюю ситуацию экономического кризиса, руководитель может и должен применять это время на серьезную перестройку сознания как своего, так и педагогического коллектива и организации в целом.

Таблица 19

Фазы процесса совершенствования системы мотивации ДС №506

Фазы процесса	Процедуры
Предпроектная стадия 1. Подготовка	В фазе подготовки управленец начинает работать с работниками. Она включает: – Первый контакт (обсуждение вопросов, беседы, встречи). – Предварительный диагноз проблемы (анализ и сравнение, диагностика решения проблемы). – Планирование задания (методы синтеза). – Предложение относительно задания.
Проектная стадия 2. Диагноз	– Представляет собой глубокий анализ решаемой проблемы, который основан на анализе и изучении фактов и ситуации сложившейся в ДС. Устанавливается суть рассматриваемой проблемы: какая она (проблема); насколько она широка; какой из ее аспектов является доминантным или решающим;

	стремиться ли организация к изменениям в решении данной проблемы. Кроме того, в ходе этой фазы определяется - существует ли в настоящий момент эффективная система мотивации персонала и как она выглядит, а если не существует, то ищется ответ - почему. Данная фаза включает в себя: – Определение структуры данных и принятие решения об их сборе. – Сбор данных и выявление фактов. – Анализ фактов. – Обратная связь с персоналом, которая включает составление первичного отчета и выводы, основанные на диагнозе.
3. Планирование действий	Направлена на поиск решения проблемы, включает в себя: – Выработку решений - предложение варианта совершенствования некоторых аспектов в существующей системе мотивации персонала. – Оценку альтернативных вариантов совершенствования существующей системы мотивации ДС. – Формирование предложения главному органу управления ДС (методы обзора). Предлагается несколько вариантов решения проблемы, предоставляя управленцу право выбора на основании представленных оценок. – Планирование осуществления решений (описательные методы). – Определяются мероприятия, проведение которых нужно для внедрения принятого решения с указанием сроков и ответственных.
4. Внедрение	Строго проверяет правильность выполнения предложений. Включает в себя: – Помощь в осуществлении (наставничество). – Корректировка предложений (методы анализа).
Послепроектная стадия 5. Завершение	Является заключительной и включает в себя: – Оценку выполненных действий (методы сравнения). – Подготовку и принятие окончательного отчета (психологические и описательные методы). – Проведение переговоров относительно дальнейшего совершенствования (психологические методы).

Руководитель проекта - заведующий ДС. На основе Приказа руководителя детского сада создается «Рабочая группа» в состав которой входят:

- Заместитель заведующей по ВМР (методист)
- Председатель профсоюзного комитета
- Представитель от педагогов (воспитатель)
- Главный бухгалтер
- Заведующий ДС

Состав рабочей группы заседает один раз в месяц, анализирует эффективность деятельности педагогов, а так же на основании фактических показателей в работе педагогов - распределяет баллы. В Протокол заносятся все результаты распределения баллов, в последствии его подписывают все члены рабочей группы и утверждается заведующим ДС.

На основании предоставленного протокола руководитель детского сада издаёт Приказ о назначении стимулирующих выплат и о сроках их реализации. Приказ служит основой для бухгалтерии, которая в день заработной платы проводит установленные выплаты. Контроль за исполнение Приказов возлагается на руководителя ДС.

Также, на заседании рабочей комиссии, рассматривается вопрос о моральном стимулировании, все решения заносятся в Протокол, который в последствии утверждается заведующим ДС. Зачитывание Приказа и вручение грамот, проводится публично на мероприятиях, которые посвящены значимым событиям жизни детского сада.

Мониторинг эффективности стимулирования проводится с целью отслеживания воздействия системы стимулирования на повышение результативности педагогического труда. Проводить замеры предполагается 3 раза в год: начало учебного года (сентябрь), конец календарного года (декабрь), конец учебного года (май). Полученные результаты подлежат анализу на заседании рабочей комиссии по стимулированию труда, делаются выводы, если произошло отклонение от спрогнозированного результата, то разрабатывается план корректировки имеющегося Положения.

При мониторинге результативности к измерителям качества применения системы стимулирования эффективной педагогической деятельности относятся: вопросы для беседы, анкеты, изучение продуктов педагогической деятельности, схемы наблюдений, критерии количественной оценки.

Для фиксации предоставленных измерений применяют критерии количественной оценки, которые выражают степень проявления качества

педагогической деятельности. Для оценки общего результата применения системы стимулирования в ДС можно использовать 4-х бальную оценочную шкалу, которая отражает последовательную минимизацию степени проявления любого из показателей эффективности педагогической деятельности: от максимального (4 балла) до минимального (1 балл).

Показатели эффективности:

- за качество выполняемых работ;
- за интенсивность и высокие показатели в работе;
- за выполнение особо сложных и ответственных заданий.

Оценочные критерии:

1 балл - показатель практически отсутствует

2 балла - показатель слабо выражен и проявляется эпизодически

3 балла - показатель достаточно выражен и проявляется часто

4 балла - показатель ярко выражен и проявляется стабильно

Сведения для мониторинга собираются с помощью разнообразных методов:

Социологические методы: изучение документации (диагностические карты профессиональной компетентности педагогов, протоколы открытых просмотров, наградные материалы, собеседование с сотрудниками, родителями), анкетирование педагогов и родителей.

Измерительные методы: наблюдение, выявить эмпирическим путём качество педагогической деятельности позволяет изучение мнений участников образовательного процесса (педагоги, родители).

Экспертные методы представляют процедуры, которые способствуют получению общего мнения о качестве дошкольного образования. Среди них: метод самооценки, рейтинги, качественная экспертная оценка. Применяется для комплексного мониторинга эффективности педагогической деятельности.

Результаты, которые были получены с помощью применения вышеперечисленных методов подвергаются математической обработке.

Оценки по каждому показателю складываются и полученная сумма делится на общее количество свойств, составляющих качество объекта мониторинга.

Периодичность мониторинга - поквартально.

Только при наличии устойчивости результатов измерения оценка считается верной. Ответственность за проведение мониторинга возлагается на руководителя ДС.

Таким образом, рассмотрев все аспекты принципа построения системы морального и материального стимулирования эффективности педагогического труда в условиях ДС, совместно с руководителем детского сада, было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда работников детского сада №506 г. Екатеринбурга» (см. приложение 5).

Выводы по третьей главе.

Миссия проекта - разработка и внедрение усовершенствованной системы мотивации педагогов детского сада.

Стратегия проекта по совершенствованию системы мотивации педагогов:

1. Установить обратную связь с сотрудниками:
 - проведение встреч и анкетирование педагогов ДС;
 - составить карту мотиваторов.
2. Приготовить план действий (необходимость вызвать желание выполнять свою работу):
 - определение общих мотиваторов для педагогов, с помощью результатов исследования;
 - выделение личных мотиваторов каждого педагога, с помощью анализа данных исследования.
3. Отчёты о проделанной работе и достигнутых результатах сделать общедоступными:
 - владение информацией повышает мотивацию;
 - отчёты по текущей работе;
 - оглашения достижений на педагогических советах.

4. Повышение статуса ДС в глазах сотрудников:

- форма одежды;
- бейджи;
- посуда, канцелярия с эмблемой организации, в частности ДС.

5. Формирование и укрепление команды:

- график дней рождения;
- регулярные корпоративы, без фанатизма;
- складчина на праздники, приготовление еды из дома;
- общие задания на двоих.

6. Организация внутрикорпоративного обучения:

- тематические семинары;
- система наставничества и включения в работу новых сотрудников;
- организация конференцсвязи с другими детскими садами

организации ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Проект направлен на достижение следующих результатов:

Прямые:

- повышение работоспособности за счёт собственного желания и стремления работать добросовестно, плодотворно и с полной внутренней отдачей;

- улучшение качества предоставляемой педагогической деятельности.

Косвенные:

- повышение имиджа ДОУ;
- удовлетворённость родителями;
- благоприятный социально-педагогический климат в коллективе.

Проект по совершенствованию системы мотивации персонала ДС описывается с помощью следующего набора факторов:

- объект исследования;
- предметная область исследования;
- цели и задачи;
- методология;

– понятие процесса мотивации.

Объект исследования при совершенствовании системы мотивации - система мотивации детского сада, причём особое внимание уделяется как организации, так и персоналу.

Выбор конкретного предмета исследования полностью определяется целями конкретного проекта, выполняемого рабочей группой.

Цель заключается в повышении эффективности деятельности педагогов данной организации, с учётом их мотивов и потребностей. Главная задача - усовершенствование существующей системы мотивации в ДС. Из определения целей следует, что решение данной задачи необходимым образом включает запуск механизмов самоорганизации и саморазвития.

Методология при совершенствовании системы мотивации в детском саду будет включать в себя: методологию менеджмента в образовательной организации и методологию психологии - т.е. интегрировать методы и подходы различных наук, увязывая конкретные приёмы и концепции с определенными конкретными ситуациями.

Мотивацию рассматривают как выбор и степень желания, которые необходимо данной личности, что определяет проявление того или иного поведения. Стартовой точкой мотивационного процесса является наличие неудовлетворённости, что направляет человека на достижение собственных целей, в итоге наступает завершающий момент, заключающийся в удовлетворении потребностей.

Руководителю, для эффективного мотивирования сотрудников требуется:

- 1) проанализировать существующую модель системы мотивации в организации, как потребность - цель - действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать основные факторы, которые влияют на мотивацию: комплект потребностей, которые создают условия, при которых потребности могут быть удовлетворены, и ускоряют движение к целям;

3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувств удовольствия и удовлетворённости, так как его повышенная доза может привести к самодовольствию и инерции.

С учётом особенностей мотивов педагогических работников, разработаны методы совершенствования морального и материального стимулирования сотрудников в ДС №506.

Основной комплекс методов связанный с совершеншением системы мотивации ДС заключается в: совершенствовании методов и критериев материального стимулирования, разработке методов морального стимулирования.

В качестве примера по усовершенствованию системы мотивации персонала, представлен проект разработки и совершенствования системы мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», филиал УЭЗиС, ДС №506 города Екатеринбурга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом в современной организации - это необходимый вид деятельности, который заключается в осуществлении эффективного функционирования хозяйствующего субъекта в условиях конкурентного рынка услуг в данный момент времени. Для обеспечения правильной работы персонала, необходимо построение эффективной системы управления, как совокупности взаимосвязанных подсистем: подбора и комплектации кадров, оценки и аттестации персонала, адаптации, обучения и развития персонала, мотивации. Для формирования, внедрения и совершенствования каждой из представленных подсистем системы управления персоналом организации характерны свои особенности, обусловленные отраслевой спецификой. Наиболее значимым элементом системы управления персоналом предприятия можно считать мотивацию, изучению сущности и специфику которой была посвящена курсовая работа.

Мотивация, или стимулирование труда - древнейшая проблема, возникшая одновременно с необходимостью совместной деятельности. В то же время это - один из центральных вопросов современного менеджмента.

Мотивация - это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации.

Важное место в мотивации занимает цель - осознанно предсказуемый результат деятельности. Правильно выбранная цель, понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

В процессе данной работы, посвящённой совершенствованию существующей системы мотивации детского сада, были сделаны следующие выводы:

1. Рассмотрены существующие модели и методы стимулирования труда педагогического коллектива.

2. Аналитически обоснована необходимость составления проекта по совершенствованию системы мотивации ДС №506 города Екатеринбурга.

3. Теоретически обоснована позиция по совершенствованию системы мотивации персонала в современных условиях.

Все поставленные в рамках работы задачи были реализованы.

В рамках первой главы - теоретической части работы были рассмотрены теоретические основы системы мотивации персонала дошкольной образовательной организации согласно классическим и современным теориям мотивации.

В рамках практической части работы был проведён анализ основных элементов системы мотивации персонала детского сада №506 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», с применением PEST и SWOT анализов.

Результаты показали, что развитие образовательной системы детского сада, с одной стороны, должно ориентироваться на государственный заказ и политику ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» в области образования. С другой стороны - в сложившихся условиях детский сад должен чётко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат привлекательность для ближайших социальных заказчиков; стабильность и успешность функционирования и развития детского сада в изменяющемся социуме.

Анализ сильных и слабых сторон организации показал, что руководству детского сада нужно совершенствовать систему мотивации так, чтобы рассматривать её не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности организации в целом. Усовершенствованная система мотивации должна стать органичной частью кадровой политики предприятия: доступной для понимания персонала. При совершенствовании системы мотивации нужно учесть как нематериальные, так и материальные формы стимулирования, также нужно учесть определённые мотивационные профили персонала.

Для того, чтобы выяснить мотивы работы педагогов и их удовлетворённость своей деятельностью, был подобран ряд методов: методика К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности», анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы», методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса, анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ».

В результате, анализ полученных данных показал, что наиболее важным для повышения эффективности работы для педагогов являются: хорошие отношения в коллективе; признание и любовь воспитанников; разумность требований руководства; высокая степень ответственности и авторитет руководителя; признание со стороны родителей. Так же был выявлен ряд проблем: недостаточная теоретическая разработанность данной проблемы; отсутствие у педагогов заинтересованности в выполнении работы, связанной с показателями, относящимся к научно-методической и творческой деятельности.

В качестве главных мотивов достижения более высокого уровня компетентности педагогических работников выделены: желание быть услышанным, быть современным, стремление расширить профессиональные возможности, необходимость соответствовать требованиям времени, удовольствие от развития, любознательность, интерес. Наиболее действенными мотивами являются: желание быть позитивно представленным в профессиональном сообществе, стремление к успеху, расширение индивидуальных профессиональных ресурсов, профессиональная успешность, признание со стороны коллег, родителей и воспитанников.

В связи с вышесказанным, на основе Приказа заведующего детского сада, так как он является руководителем проекта, создаётся «Рабочая группа» в состав которой входят:

- Заместитель заведующей по ВМР (методист)
- Председатель профсоюзного комитета

- Представитель от педагогов (воспитатель)
- Главный бухгалтер
- Заведующий ДС

Состав «Рабочей группы» заседает один раз в месяц, анализирует критерии оценки эффективности деятельности педагогов, а так же на основании фактических показателей в работе педагогов - распределяет баллы. В Протокол заносятся все результаты распределения баллов, в последствии, его подписывают все члены «Рабочей группы» и утверждается заведующим ДС.

На основании предоставленного протокола руководитель детского сада издаёт Приказ о назначении стимулирующих выплат и о сроках их реализации. Приказ служит основой для бухгалтерии, которая в день заработной платы проводит установленные выплаты. Контроль за исполнение Приказов возлагается на руководителя ДС.

Также, на заседании рабочей комиссии, рассматривается вопрос о моральном стимулировании, все решения заносятся в Протокол, который в последствии утверждается заведующим ДС. Зачитывание Приказа и вручение грамот, проводится публично на мероприятиях, которые посвящены значимым событиям жизни детского сада.

При мониторинге результативности к измерителям качества применения системы мотивации эффективной педагогической деятельности относятся: вопросы для беседы, анкеты, изучение продуктов педагогической деятельности, схемы наблюдений, критерии количественной оценки.

Сведения для мониторинга собираются с помощью разнообразных методов:

Социологические методы: изучение документации (диагностические карты профессиональной компетентности педагогов, протоколы открытых просмотров, наградные материалы, собеседование с сотрудниками, родителями), анкетирование педагогов и родителей.

Измерительные методы: наблюдение, выявить эмпирическим путём качество педагогической деятельности позволяет изучение мнений участников образовательного процесса (педагоги, родители).

Экспертные методы представляют процедуры, которые способствуют получению общего мнения о качестве дошкольного образования. Среди них: метод самооценки, рейтинги, качественная экспертная оценка. Применяется для комплексного мониторинга эффективности педагогической деятельности.

Результаты, которые были получены с помощью применения вышеперечисленных методов подвергаются математической обработке. Оценки по каждому показателю складываются и полученная сумма делится на общее количество свойств, составляющих качество объекта мониторинга.

Только при наличии устойчивости результатов измерения оценка считается верной. Ответственность за проведение мониторинга возлагается на руководителя ДС.

Рассмотрев все аспекты принципа построения системы морального и материального стимулирования эффективности педагогического труда в условиях ДС, было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда работников детского сада №506 г. Екатеринбурга».

В качестве примера по усовершенствованию системы мотивации персонала, представлен проект разработки основных методов для совершенствования системы мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», филиал УЭЗиС, ДС №506 города Екатеринбурга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова. - М. : Институт новой экономики, 2002. - 1280 с.
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М. : Генезис, 2014. - 248 с.
3. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альтшулер. - М. : Вершина, 2006. - 263 с.
4. Андриенко В.Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В.Ф. Андриенко, В.М. Данюк. - Киев : Наук.думка, 2008. - 216 с.
5. Афанасьева Т.П. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Т.П. Афанасьева, В.С. Лазарев, И.А. Елисеева, Т.И. Пуденко; под ред. В.С. Лазарева. - М. : 1995. -157с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина Учебник; Гриф МО РФ; 2-е изд., перераб. и доп.; - М. : ЮНИТИ, 2011. - 554 с.
7. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала / Г.Х. Бакирова. - М. : Юнити-Дана, 2013. - 440 с.
8. Балашов Ю.К. Методика построения мотивационного профиля персонала и разработки / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. // Кадры предприятия. - 2002. - №7. - С.13-18.
9. Балашов Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования/ Балашов Ю.К., Коваль А.Г. // Кадры предприятия. - 2002. - №7. - С.52-59.
10. Баринов В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л.Харченко. - М. : Инфра-М, 2005. - 294 с.

11. Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Д. Бергер, Л. Бергер; пер. А. Верди. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 761 с.
12. Брасс А.А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник / А.А. Брасс. - М. : Гревцова, 2012. - 120 с.
13. Бурмистров А.Н. Какие методы мотивации персонала являются наиболее действенными? / А.Н. Бурмистров, Н.В. Газенко // Управление персоналом - 2002. - №7. - С.48-50.
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М. : Юрист, 2009. - 496 с.
15. Гарина В.Ю. Проблемы мотивации в сфере образования / В.Ю. Гарина, В.А. Гришук, В.Р. Ключникова, О.А. Хэгай // Вестник Челябинского государственного университета. Управление. - 2012. - №7. - 257 с.
16. Гаудж П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж; перевод М.А. Свиридюк. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2012. - 272 с.
17. Гуров В.Н. Управление развитием и функционированием образовательных учреждений: Учебное пособие. В 2-х ч. Часть 2. / В.Н.Гуров, С.В. Степанов - Ставрополь : ФГУПИПФ «Ставрополье», 2003. - 192 с.
18. Дружинин Е.С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения учебно-практическое пособие / Дружинин Е.С. // Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. - М. : РАГС, 2011. - 232 с.
19. Еникеев М.И. Общая психология / М.И. Еникеев. - М. : ПРИОР, 2000. - 500 с.
20. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала / Н.Л. Захаров // Управление персоналом. - 2004. - № 22. - С.35-37.
21. Зубов Н. Как руководить педагогами: Пособие для рук. образоват. учреждений / Н. Зубов. - 2. изд., испр. и доп. - М.: АРКТИ, 2003. - 139 с.

22. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. - М. : Питер, 2014. - 512 с.
23. Ильин Е.П. Психология индивидуальных различий / Е.П. Ильин. - СПб. : Питер, 2004. - 701 с.
24. Ильин Г.Л. Социология и психология управления: уч. пособие для студ. высш. пед. учебн. заведений / Г.Л. Ильин - М. : Академия, 2005. - 192 с.
25. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов // Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
27. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов / Н.В. Коваленко // Завуч. - 2012. - № 8. - С.32-34.
28. Комардина Т.В. Справочник заведующего ДОУ / Т.В. Комардина - Волгоград : Учитель, 2013. - 360 с.
29. Комарова Е.С. Развитие дошкольного образования / Е.С. Комарова // журнал Справочник руководителя дошкольного учреждения. - 2011. - №5. - С.58-67.
30. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. / Р. Кох. - СПб. : Питер, 2003. - 273 с.
31. Красовский Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский, 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 527 с.
32. Кузнецов С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом / С.А. Кузнецов // Современные проблемы науки и образования; - 2011. - № 6. - С.207-210.
33. Латфуллина Г. Р. Организационное поведение / Г. Р. Латфуллина, О.Н. Громовой; под ред. Г. Р. Латфуллина, - СПб. : Питер, 2007. - 432с.

34. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ / Е.М. Лепешова // Справочник заместителя директора школы; - 2010. - № 5. - С.79-84
35. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С.Ж.Гончарова, В. В. Данилочкина и др. // Серия : Бакалавр. Базовый курс, - М. : Юрайт, 2015. - 398 с.
36. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю.А.Лукаш. - М. : Финпресс, 2013. - 208 с.
37. Магура М. И. Оценка работы персонала / М. И. Магура, М.Б.Курбатова. - М. : Интел-Синтез, 2002. - 264 с.
38. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М. : Интел-Синтез, 2001. - 376 с.
39. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. - М. : Финпресс, 2004. - 288 с.
40. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие для Вузов / М.Мескон и др. - М. : Дело, 2009. - 672 с.
41. Миронов Г. Э. Современное состояние и пути совершенствования мотивационной политики российских предприятий / Г. Э. Миронов // Уровень жизни населения регионов России; - 2011. - № 4, - С.128-133.
42. Миронова Е.Е. Сборник психологических тестов. Часть III: Пособие / Е.Е. Миронова. - Мн. : Женский институт ЭНВИЛА, 2006. - 120 с.
43. Митина Л.М. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л.М. Митина, Ю.А. Кореляков, Г.В. Шавырина и др.; под ред. Л.М.Митиной. -М. : Академия, 2005. - 336 с.
44. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В. Надеждина. - М. : Харвест, 2013. - 254 с.

45. Потемкин В.К. Управление персоналом: инновационное развитие, экономическая и социальная ответственность, социально-трудовые отношения / В. К. Потемкин. - СПб. : Питер, 2010. - 426 с.
46. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.П. Пугачев и др.; под ред. В. П. Пугачева. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 392 с.
47. Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие / Ю.И. Ребрин - Таганрог : ТРТУ, 2004. - 174 с.
48. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема. / Н.В. Самоукина // Журнал «Управление персоналом»; - 2004. - №7. - С.62-66.
49. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М. : Вершина, 2014. - 224 с.
50. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала / А. С. Слепцова. - М. : Книжкин дом, 2014. - 320 с.
51. Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / С.И. Сотникова и др. 2-е изд., перераб. и доп. - М. : РИОР: ИНФРА-М, 2016. - 371 + II с.
52. Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов / Э.Э. Сыманюк, И.В. Девятковская // Народное образование; - 2011. - № 7. - С.94-99.
53. Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие / Т.П. Тихомирова, Е.И. Чучкалова. - Екатеринбург : ГОУ ВПО Рос.гос.проф-пед.ун-т, 2008. - 185с.
54. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: уч.-методич. пособие - 5 изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М. : Дело, 2002. - 272 с.
55. Фролова С.В. Мотивационная сфера педагогов: ориентиры, потребности и способы их удовлетворения / С.В. Фролова // Директор школы; - 2004. - № 2. - С.17-20.

56. Фурсова С.Ю. Развитие потребности в достижении успеха / С.Ю. Фурсова // Справочник руководителя дошкольного учреждения; - 2010. - № 3. - С.71-75.
57. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.М. Чуйкин. - СПб. : Питер, 2009. - 113 с.
58. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. - М. : ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
59. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала Монография / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. - М.: АТИСО, 2012. - 222 с.
60. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие -2-е издание / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - М. : Альфа-Пресс, 2006. - 332 с.
61. Шевчук Д.А. Управление качеством : учебник / Д.А. Шевчук. - М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 216 с.
62. Эммонс Р. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности / Р. Эммонс; перевод А. Лызлов. - М. : Смысл, 2014. - 416 с.
63. Самылкина Н.Н. Факторы, определяющие эффективность реформирования системы общего образования [Электронный ресурс] / Н.Н. Самылкина // URL: [http:// www.churap.ru](http://www.churap.ru) (дата обращения: 10.09.2015)
64. Станкевич Е.Ю. К вопросу оценки качества образования [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования № 1. 2013. URL: <http://human.snauka.ru/2013/01/2215> (дата обращения: 12.11.2015).
65. Титова Н.Ю. Оценка педагогического труда / Педсовет URL: http://pedsovet.org/component/option,com_mtree/task,viewlink/link_id,5925/Itemid,118/ (дата обращения: 09.10.2015).
66. Щеглин И.М. Мотивация персонала: теория, методики исследования / Сообщество HR - менеджеров // URL:<http://www.hr-portal.ru/pages/motiv/motiv.php> (дата обращения: 11.10.2015).

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник литературы
Внешняя мотивация	Это средство достижения цели, например, получить признание, занять вышестоящую должность, заработать деньги.	Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие -2-е издание / Шаховой В.А., Шапиро С.А. - М: Альфа-Пресс, 2006.
Внутренняя мотивация	Это понимание смысла, убежденность, возникающая тогда, когда идея, цели, задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные.	Пугачев В.П. и др. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. Пугачева В. П.. - М: ИНФРА-М, 2011.
Зарботная плата	Это доля чистого дохода организации, которая зависит от конечных результатов работы организации и распределяемая между ними в соответствии с качеством и количеством затраченного труда, т.е. реальным трудовым вкладом.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Зарботная плата	Это часть дохода сотрудника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Зарботная плата	Это цена рабочей силы, которая соответствует стоимости услуг и предметов потребления, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя духовные и материальные потребности сотрудника и членов его семьи.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Материальное стимулирование	Это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых сотрудниками за групповой или индивидуальный вклад в результаты деятельности организации, посредством творческой деятельности, профессионального труда и требуемых правил поведения.	Литвинюк А. А., Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / Литвинюк А. А., Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. и др.. Серия : Бакалавр. Базовый курс, - М:

		Юрайт, 2015.
Мотивация	Это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.	Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / Маслов В. И. - М: Финпресс, 2004.
Мотивация	Это внутреннее состояние, которое заставляет, направляет и сохраняет у человека желание достичь определенной цели.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Мотивация	Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.	Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / Маслов В. И. - М: Финпресс, 2004.
Мотив	Это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.	Еникеев М.И. Общая психология / М.И. Еникеев. - М: ПРИОР, 2000.
Мотивация труда	Это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) путём трудовой деятельности.	Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие / Тихомирова Т.П., Чучкалова Е.И.. - Екатеринбург: ГОУ ВПО "Рос.гос.проф-пед.ун-т", 2008.
Мотивационное ядро (комплекс)	Это группа ведущих мотивов, которые определяют поведение работника, имеющие собственную структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации	Ильин Г.Л. Социология и психология управления: уч. пособие для студ. высш. пед. учебн. заведений / Ильин Г.Л. - М: Академия, 2005.
Мотивационная среда	Это среда, обладающая комплексом стимулирующих факторов (педагогических, психологических, материальных, технологических, организационных), определяющих высокую мотивацию (систему внутренних побуждений к действию) всех субъектов образовательного процесса (учащихся, педагогов,	Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.; Под ред. Кибанова А.Я.. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2015.

	администрации, родителей, социальных партнеров образовательного учреждения), обеспечивающая повышение качества образования.	
Моральное стимулирование трудовой деятельности	Это регулирование поведения работника на основе явлений и предметов, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.	Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / Сотникова С.И. и др. 2-е изд., перераб. и доп. - М: РИОР: ИНФРА-М, 2016.
Нематериальная мотивация сотрудников	Это мощный стимул к эффективной работе, одна из ключевых составляющих корпоративной культуры.	Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов / Сыманюк Э.Э., Девятковская И.В.. Народное образование № 7, 2011.
Нормирование труда	Это механизм установления нужного количественного результата трудовой деятельности или трудозатрат.	Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие / Тихомирова Т.П., Чучкалова Е.И.. - Екатеринбург: ГОУ ВПО "Рос.гос.проф-пед.ун-т", 2008.
Организационное (трудовое) стимулирование	Это регулирование поведения человека на основе изменения чувства удовлетворенности трудом.	Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / Сотникова С.И. и др. 2-е изд., перераб. и доп. - М: РИОР: ИНФРА-М, 2016.
Потребность индивида	Это понимание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.	Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / Маслов В. И. - М: Финпресс, 2004.
Система мотивации	Это комплекс элементов в рамках социально-трудовых отношений на предприятии, которое обеспечивает высокий уровень эффективности труда, удовлетворенности трудом	Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / Аллин О.Н., Сальникова Н.И. - М:

Стимулирование	Это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов.	Травин В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия: уч.-методич. пособие - 5 изд. / Травин В.В., Дятлов, В.А. - М: Дело, 2002.
Стимулирование трудовой деятельности	Это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, который влияет на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.	Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема. / Самоукина Н.В. Журнал «Управление персоналом» №7, 2004.
Стимулирование свободным временем	Это регулирование поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости.	Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.; Под ред. Кибанова А.Я.. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
Трудовой мотив	Это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

«Мотивация профессиональной деятельности»

Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана

Методика может применяться для диагностики профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Обработка результатов.

После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$ВМ = (6+7)/2$$

$$ВПМ = (1+2+5)/3$$

$$ВОМ = (3+4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Инструкция.

Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

Мотив	1	2	3	4	5
	В очень незначительной мере	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Интерпретация данных.

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности - соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип:

$BOM > BПМ > BM$.

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности. При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации. Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя внешней отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

ПРИЛОЖЕНИЕ №2

Анкета «Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы»

Анкета Магура М.И. и Курбатова М.Б.

Уважаемые сотрудники. Приглашаем вас принять участие в анкетировании. Просим указать, в какой мере вас удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы, используя следующую шкалу:

- 5 - вполне удовлетворяет
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет
- 2 - скорее не удовлетворяет
- 1 - совершенно не удовлетворяет.

Вопросы теста для определения удовлетворенности работой:

Условия работы	Баллы				
1. Размер заработной платы	1	2	3	4	5
2. Сам процесс выполняемой работы	1	2	3	4	5
3. Перспективы профессионального и служебного роста	1	2	3	4	5
4. Взаимоотношения с руководством	1	2	3	4	5
5. Важность и ответственность выполняемой работы	1	2	3	4	5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	1	2	3	4	5
7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне	1	2	3	4	5
8. Насколько эффективно организована работа в целом	1	2	3	4	5
9. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами	1	2	3	4	5
10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5

Обработка результатов:

После заполнения анкеты подсчитывается количество баллов.

- 10-20 баллов - низкая степень удовлетворенности работой;
- 21-30 баллов - средняя степень удовлетворенности работой;
- 31-40 баллов - высокая степень удовлетворенности работой;
- 41-50 баллов - очень высокая степень удовлетворенности.

**Анкета «Выявление мотивации к успеху или стремления избежать
неудачи»**

Методика Т. Элерса

Уважаемые сотрудники, просим вас ответить на вопросы анкеты. По каждому пункту нужно выбрать тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который отражает ваше мнение, и поставить значок «X» в соответствующей графе.

Вопросы к методике

Утверждения	Да	Нет
1. Начиная работу, я надеюсь на успех.		
2. Я активен в работе.		
3. Я стремлюсь к проявлению инициативы.		
4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них.		
5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые.		
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления.		
7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения.		
8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства.		
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно.		
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.		
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.		
12. Если я рискую, то с расчетом.		
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства.		
14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи.		
15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает.		
16. Если после неудач начинается полоса успехов, я забываю о своих неудачах.		
17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.		
18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные.		
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи.		
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня.		

Ключ к тесту

Один балл получают ответы «Да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

По результатам теста подсчитывается общее количество баллов:

- от 1 до 7 баллов - для респондента характерна боязнь неудачи.
- от 8 до 13 баллов - это свидетельствует о том, что для респондента характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.
- от 14 до 20 баллов - респондента отличает мотивация на успех.

Анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ»

Анкетирование предложено Лепешовой Е.М.

Инструкция. Уважаемые сотрудники! Определите по десятибалльной шкале, насколько каждый из нижеперечисленных факторов важен для повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что "1" - низкая значимость фактора, "2" - более высокая и т. д., "10" - очень высокая).

Факторы	Баллы									
1. Стабильность заработка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Признание и одобрение со стороны руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Признание и любовь воспитанников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Признание со стороны родителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Возможность самореализации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Высокая степень ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Интересная творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Хорошие условия работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Обработка результатов.

Главным результатом диагностики может стать ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию специалистов.

Если суммировать оценки персонала и разделить на количество диагностируемых сотрудников, можно выяснить, что является наиболее важным для повышения эффективности работы персонала. Результат может быть представлен в виде диаграммы, позволяющей наглядно сопоставить значение факторов из предложенного списка для мотивации персонала.

**Система материального и морального стимулирования
эффективной трудовой деятельности педагогических работников ДС
№506 ООО "Газпром трансгаз Екатеринбург" филиал УЭЗИС**

1. Общее положение

1.1. Вопросы материального и морального стимулирования рассматриваются администрацией ДС. Решение оформляется протоколом и утверждаются Приказом руководителя ДС.

1.2. Все виды материального поощрения и стимулирования выплачиваются сотрудникам на основании приказа заведующего ДС.

1.3. Выплата материальных поощрений производится с учётом всех налоговых и иных удержаний.

1.4. Администрация ДС обеспечивает гласность в вопросах премирования, установления доплат и надбавок для всех сотрудников ДС.

1.5. Стимулирующая часть заработной платы работника высчитывается по формуле:

Средний балл Счзп = (Б 1.1.+ Б 1.2.+ Б 1.3.):3 , где

Счзп – стимулирующая часть заработной платы;

Б 1.1. – баллы за интенсивность и высокие показатели в работе;

Б 1.2. – баллы за качество выполняемых работ;

Б 1.3 – баллы за выполнение особо сложных и ответственных работ;

Сумма СЧЗП = Средний балл Счзп x стоимость 1 балла

Стоимость 1 балла определяется ежеквартально исходя из суммы общего фонда стимулирующей части ФОТ поделённой на общее количество набранных баллов.

2. Порядок установления стимулирующих выплат

2.1. Порядок выплаты стимулирующих доплат, установленный настоящим положением, фиксируется в «Дополнительном трудовом соглашении» к «Трудовому договору», заключаемым с каждым работником.

2.2. Основной педагогический персонал и остальные работники учреждения поощряются на основании вынесенного решения Рабочей группы ДС по согласованию с руководителем ДС.

2.3. Критерии бонусных баллов устанавливаются сроком на 1 календарный год. Пересматриваются и корректируются ежегодно Рабочей группой по оплате труда в ДС, утверждаются на Совете ДС не позднее 25 декабря каждого года.

Структурное подразделение

Основной педагогический персонал и педагоги предметного обучения

(воспитатели, музыкальные руководители, учитель-логопед, инструктора ФК, педагог-психолог, педагог по изобразительному искусству)

Наименование стимулирующей выплаты	Качественный показатель	Оценочный показатель	Баллы
1.1. За интенсивность и высокие показатели в труде	Представление передового педагогического опыта, участие в семинарах, открытых мероприятиях на уровне ДС и других ДС ООО "Газпром"	Наличие сертификата, отзыва, справки	10 20 30
	Участие в различных мероприятиях, выставках, фестивалях, педагогических чтениях лично или подготовка и участие воспитанников ДС.	Наличие сертификата, приказа, диплома	20 30
	Оказание дополнительных (бесплатных) образовательных услуг при наличии утверждённой учебной программы.	Договор на оказание услуг Тетрадь контроля зам.зав по ВМР	До10
	Внедрение инновационных технологий в педагогический процесс (интегрированные занятия, ТРИЗ, новые формы проведения развлечений, утренников, использование ИКТ, привлечение родителей, сотрудников ДС)	Наличие методической разработки, перспективного плана, календарного плана, конспекты проведённых мероприятий в электронном виде, отзывы родителей, сотрудников.	До5

	Личный вклад в создание положительного имиджа ДС	Участие в подготовке мероприятий от ДС, работа со СМИ (газета "Трасса" от ООО "Газпром") и общественностью	До 15
	Представление передового педагогического опыта, участие в семинарах, открытых мероприятиях на уровне ДС и других ДС ООО "Газпром"	Наличие сертификата, отзыва, справки	До 10
1.2. За качество выполняемых работ	Информационное сообщение на педагогическом совете, проведение консультации, семинара	Конспект выступления, отзывы слушателей	До 5
	Качественное содержание территории участка, цветников, огорода	Результаты смотра-конкурса	30
	Присуждение призового места или сертификата за участие в конкурсах на уровне ООО "Газпром трансгаз Екатеринбург"	Диплом сертификат	Участие 15 3 место 30 2 место 40 1 место 50
	Снижение или стабильно низкий уровень заболеваемости воспитанников ДС (по отчёту медперсонала)	Мониторинг заболеваемости	До 25
1.3. За выполнение особо важных и ответственных работ	Активное участие в ролях на детских праздниках, общественных мероприятиях коллектива ДС	По факту участия, оценка при обсуждении мероприятия музыкального руководителя	До 10
	Оформление музыкального зала к утренникам, спортивного к развлечениям	По факту	До 30
	Изготовление методических, наглядных обучающих пособий, нетрадиционного оборудования, оформление предметных зон в группах, учебной комнате, залах	Наличие пособий, оформление выставки, оценочный лист	До 20
	Проведение культурных и оздоровительных мероприятий с сотрудниками или родителями	По факту	До 25
Максимально			100 баллов

3. Премирование

3.1. Все сотрудники учреждения могут быть премированы единовременно при наличии фонда экономии заработной платы к новому календарному году;

3.2. Единовременное премирование не может превышать 150% минимального базового должностного оклада.

3.3. Работники, занимающие штатные должности с неполным рабочим днём, в том числе по совместительству премируются на общих основаниях.

4. Показатели морального поощрения работников ДС

4.1. На основании распределения баллов за результативность работы выстраивается рейтинговая система коэффициента трудового участия каждого работника.

4.2. Рейтинг служит основанием для представления работника к наградным материалам различного уровня.

Наименование наградного материала	Порядок награждения	Категория работников
Благодарственное письмо	За вклад в создание положительного имиджа ДС.	Все категории работников
	За высокий уровень показателей педагогической диагностики за отчётный период.	
	За быстрое и своевременное реагирование на устранение неполадок в режиме функционирования учреждения.	
	Активное участие подготовки ДС к новому учебному году.	
Грамота	За снижение заболеваемости детей по сравнению с предыдущим периодом или стабильно низкий уровень заболеваемости детей.	Основной педагогический персонал Учебно-

	Высокий процент посещаемости ДС.	вспомогательный персонал Специалисты
	За высокий уровень показателей педагогической диагностики за отчётный период.	
	По результатам адаптационного периода детей раннего возраста.	
	Профессиональное и плодотворное сотворчество с родителями.	
	За высокие показатели санитарного состояния помещений учреждения (отсутствие нареканий от СанЭпидНадзора).	
Почётная грамота	За образцовое исполнение должностных обязанностей.	Основной педагогический персонал Специалисты
	За разработку и реализацию новых педагогических технологий, постоянный творческий поиск и новаторство в педагогической деятельности.	
	За представление педагогического опыта работы на открытых занятиях для коллег своего ДС и других ДС ООО "Газпром трансгаз Екатеринбург".	
	За образцовую организацию воспитательной системы в ДС, положительные результаты оздоровительной работы в ДС.	
Диплом	За личный творческий вклад в оснащение воспитательно-образовательного процесса ДС (итоги конкурсов, смотров, авторских проектов, методических разработок)	Основной педагогический персонал Специалисты
Сертификат	Участие в мероприятиях ДС по распространению педагогического опыта.	Основной педагогический персонал Специалисты