

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Руководитель образовательной программы

Мальцева Ю.А.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« 16 » ноябрь 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

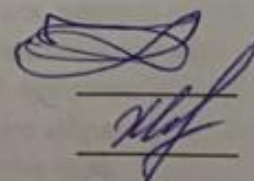
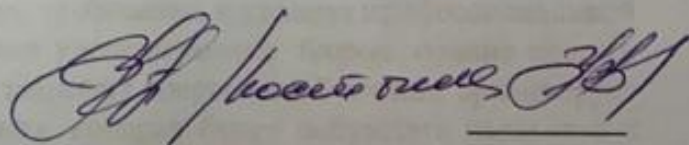
**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Научный руководитель: Костылева Н. В.

доц., к. соц. наук, доц.

Нормоконтролер: Данилова К. А.

Студент группы ЭУВМ-383407 Жеребцева Е. В.



Екатеринбург 2020

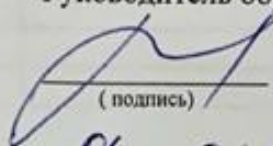
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований
Направление 38.04.02 Менеджмент
Образовательная программа «Менеджмент и экономика образования»

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы



Мальцева Ю.А.
(Ф.И.О.)

« 06 » апреля 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Жеребцовой Е.В. группы ЭУВМ - 383407
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР Управление мотивацией сотрудников как фактор стратегического развития дошкольного образовательного учреждения

Утверждена распоряжением по институту от «06» апреля 2020 г. № 33.01-05/101

2 Руководитель Костылева Н. В. Доцент, к. социол. Н.
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе материалы преддипломной практики, статистические данные, законодательные акты, учебные пособия и монографии, научные публикации, интернет-ресурсы, эмпирические данные собственного авторского исследования.

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)
В современных условиях модернизации образования, требования к уровню профессиональной подготовки педагогических сотрудников значительно увеличиваются. Формирование педагогического коллектива, который соответствовал бы запросам современной жизни, ориентирует руководителя на создание такой системы управления, которая будет побуждать педагогов к эффективной деятельности. Система управления отвечает за то, чтобы трудовая деятельность персонала была максимально качественной для этой структуры в установленных условиях.. Качественное управление невозможно без осознания мотивов и потребностей человека и корректного применения стимулов к труду, для этого руководителю дошкольного образовательного учреждения нужно определить концепцию материальных и моральных стимулов.

Работа содержит в себе 2 пункта научной новизны – уточнено понятие «мотивация педагогов для дошкольного образования» и разработаны методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ДОУ в современных условиях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что материалы диссертационного исследования могут быть использованы заведующими или методистами ДОУ при разработке и совершенствовании системы мотивации педагогических работников.

Рассмотрев все аспекты принципа построения системы морального и материального стимулирования эффективности педагогического труда в условиях ДОУ, было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда работников МБДОУ № 62 г. Екатеринбург».

Глава 1. Управление системы мотивации: современные подходы

Глава 2. Анализ условий формирования системы мотивации педагогических сотрудников

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала МБДОУ № 62

Рассмотрев все аспекты принципа построения системы морального и материального стимулирования эффективности педагогического труда в условиях ДОУ, было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда работников МБДОУ № 62 г. Екатеринбурга».

5 Перечень демонстрационных материалов презентация PowerPoint, 22 таблицы, 9 рисунков, 1 приложений.

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Глава 1. Управление системы мотивации: современные подходы	30.06.2020	<i>Ванюшина</i>
Глава 2. Анализ условий формирования системы мотивации педагогических сотрудников	13.09.2020	<i>Ванюшина</i>
Глава 3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала МБДОУ № 62	25.10.2020	<i>Ванюшина</i>
ВКР магистра в целом	16.11.2020	<i>Ванюшина</i>

Руководитель *Е.В. Мальцева* (подпись) _____ Ф.И.О.

Задание принял к исполнению *Мальцева* (подпись)

8 Выпускная квалификационная работа закончена « 16 » ноябре 2020 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов: * а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить *Меребцеву Е.В.* к защите его выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии.

Руководитель *Е.В. Мальцева*

9 Допустить *Меребцеву Е.В.* к защите выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 20 от «16» ноября 2020 г.)

РОП *Мальцева* (подпись)

Мальцева Ю.А.
Ф.И.О.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы

Тема ВКР Управление мотивацией сотрудников как фактор стратегического развития дошкольного образовательного учреждения

Студент Жеребцева Елена Викторовна, гр. ЭУВМ - 383407

при работе над ВКР проявила себя следующим образом:

1 Степень творчества *соответствует требованиям ВКР уровня магистратуры по 38.04.02 Менеджмент и программе «Менеджмент и экономика образования»*

2 Степень самостоятельности *работа выполнена в соответствии с требованиями к нормам заимствования.*

Оригинальность текста составляет более 75%

3 Работоспособность, прилежание, ритмичность *подготовка ВКР велась ритмично, в соответствии с поставленными целью и задачами, графиком и заданиями. Все рекомендации выполнялись своевременно.*

4 Уровень специальной подготовки студента *соответствует требованиям к программе «Менеджмент и экономика образования»*

5 Возможность использования результатов в реальном секторе экономики *работа реализует задачи организации функционирования в реальном секторе и может быть полезна для решения менеджерских задач ДОУ.*

6 Оценка соответствия ВКР требованиям ФГОС

Результаты освоения основной профессиональной образовательной программы, представленные в ВКР	Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
В части общекультурных компетенций	+		
В части общепрофессиональных компетенций	+		
В части профессиональных компетенций	+		
В части дополнительных компетенций (при наличии)	+		

ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Магистерская диссертация (ВКР) Жеребцовой Е.В. - это самостоятельное глубокое всестороннее исследование, базирующееся на обширном теоретическом и эмпирическом материале, соответствующее требованиям ФГОС ВО по направлению Менеджмент. Диссертация может быть допущена к защите и заслуживает высокой оценки. Жеребцева Е.В. достойна получения квалификации магистр менеджмента

Ф.И.О. руководителя ВКР Костылева Наталья Владиславовна

Должность доцент

Кафедра МЭиМ

Уч. звание _____

Уч. степень к. социол.н

Подпись _____

Дата **15.11.2020**

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студент Жеребцева Елена Викторовна группы ЭУВМ - 383407

(фамилия имя отчество)

Тема ВКР: Управление мотивацией сотрудников как фактор стратегического развития ДОУ

1 Актуальность Исследование выполнено на актуальную тему, поскольку применение комплексного подхода в системе мотивации педагогов при разработки стратегического развития ДОУ является одним из факторов эффективного функционирования дошкольной организации.

2 Оригинальность и глубина проработки разделов ВКР Работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе рассматриваются теоретические положения мотивации сотрудников ДОУ. Раскрыты определения: мотивации, стратегического развития ДОУ, особенности деятельности педагогов ДОУ и особенности их мотивации. Во второй главе проведен стратегический анализ МБДОУ № 62, и анализ педагогического коллектива данной организации. В третьей главе представлена разработка методов для совершенствования системы мотивации персонала МБДОУ № 62 города Екатеринбурга и также было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда работников МБДОУ № 62 г. Екатеринбурга». Все разделы глубоко проработаны, оригинальность текста соответствует требованиям.

3 Общая грамотность и качество оформления записки Стиль и язык изложения материала в работе соответствуют требованиям, предъявляемым к магистерским диссертациям. В работе использованы схемы и таблицы для структуризации данных.

4 Вопросы и замечания: хотелось бы уточнить, на взгляд автора, методы и подходы к оценке мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников ДОУ.

5 Общая оценка работы Работа соответствует требованиям, предъявляемым к магистерским диссертациям (38.04.02. Менеджмент, ФГОС ВО), является самостоятельным, законченным исследованием и заслуживает оценки «отлично».

Сведения о рецензенте:

Ф.И.О. Кулакова Валентина Григорьевна

Должность Заведующий

Место работы МБДОУ – детский сад комбинированного вида № 62 г. Екатеринбург

Уч. звание _____ Уч. степень _____

Подпись _____



Кулакова В.Т.

Дата _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Управление системы мотивации: современные подходы.....	8
1.1 Современные тенденции развития мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении.....	8
1.2 Особенности мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения.....	27
1.3 Основные концепции стратегического развития в дошкольной образовательной организации.....	40
2 Анализ условий формирования системы мотивации педагогических сотрудников.....	52
2.1 Общая характеристика организации и ее специфика.....	52
2.2 Стратегический анализ организации МБДОУ № 62.....	60
2.3 Эмпирическое исследование педагогического коллектива МБДОУ – детский сад комбинированного вида № 62 г. Екатеринбург.....	66
3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала МБДОУ № 62.....	77
3.1 Организация работы по повышению системы мотивации персонал МБДОУ № 62.....	77
3.2 Разработка и описание основных способов реализации проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических сотрудников в дошкольном образовательном учреждении.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	104

РЕФЕРАТ

Диссертационная деятельность состоит из 127 страниц, 13 рисунков и 22 таблиц и 1 приложений.

В условиях трансформации образования, требования к уровню профессиональной подготовки педагогических сотрудников существенно увеличиваются. Формирование педагогического коллектива, который соответствовал бы образовательным реалиям, ориентирует руководителя на создание такой системы управления, которая будет побуждать педагогов к эффективной деятельности в установленных условиях. При этом главным средством является мотивация сотрудников. Качественное управление невозможно без осознания мотивов и потребностей человека и корректного применения стимулов к труду, для этого руководителю дошкольного образовательного учреждения нужно определить концепцию материальных и моральных стимулов.

Цель исследования состоит в разработке теоретических и методических положений совершенствования системы мотивации персонала дошкольного образовательного учреждения.

Положения, содержащие элементы научной новизны – уточнено понятие «мотивация педагогов для дошкольного образования» и разработаны методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала дошкольного образовательного учреждения (далее – ДООУ) в современных условиях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что представленные материалы могут быть использованы заведующими или методистами ДООУ при разработке и совершенствовании системы мотивации педагогических сотрудников.

На основании предложенных в работе рекомендаций, было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда сотрудников МБДОУ № 62 г. Екатеринбурга».

ВВЕДЕНИЕ

Реалии современной рыночной экономики ставят перед образовательные организации разного рода задачи, от правильного решения которых зависит результативность их работы. Следовательно, одним из главных направлений менеджмента становится эффективное управление кадровыми ресурсами, что подразумевает под собой понимание потребностей персонала, его мотивов, что, в свою очередь, будет основой для правильного выбора стимулов к труду.

Мы полагаем, что руководство любой организацией, стремящейся к эффективности своей деятельности, обязано разрабатывать такую концепцию стимулирования и мотивации труда своих сотрудников, которая будет удовлетворять их потребности в труде и потребности в саморазвитии.

Обучение на протяжении всей профессиональной деятельности для педагогов является необходимым условием и традицией, сложившейся еще с советских времен. Вместе с тем, требования к уровню профессиональной подготовки педагогических сотрудников неуклонно и значительно увеличиваются. Следовательно, для руководства педагогическим коллективом создание системы управления, побуждающей педагогов к постоянному процессу обучения и совершенствования педагогического мастерства и, как следствие, эффективной деятельности становится первоочередной задачей.

Результативность педагогического труда в огромной мере зависит от уровня заинтересованности в осуществлении собственных обязанностей педагогов. Система управления отвечает за то, чтобы трудовая деятельность персонала была максимально качественной для этой структуры в установленных условиях. Для этого руководителю дошкольного образовательного учреждения (далее – ДОУ) необходимы навыки мотивационного менеджмента.

Важность и актуальность проблем, связанных с мотивацией персонала, лежащих в менеджеральной плоскости обусловлена необходимостью ориентации на достижение не только организационных, но и индивидуальных целей.

Основная сложность практической организации системы мотивации персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации и мотивационных триггеров сотрудников дошкольных образовательных учреждений, а также все увеличивающейся формальной или «внеучебной» нагрузкой. Вышеизложенное порождает ряд управленческих проблем, обусловленных:

- новыми требованиями к педагогам дошкольных образовательных учреждений и отсутствием эффективной системы мотивации, которая позволит повысить общую результативность и качество деятельности педагогов;

- идеей повышения качества образования и отсутствием путей создания и реализации эффективной системы мотивации в практике управления дошкольным образовательным учреждением;

- необходимостью руководителям учреждения повышать эффективность предоставляемых образовательных услуг и отсутствием у них комплексной программы управленческой деятельности, позволяющей реализовать новые направления системы мотивации в организации.

Актуальность и практическая востребованность проблематики обусловили цель, задачи и структуру диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ДОУ.

Объект исследования: муниципальные дошкольные образовательные учреждения города Екатеринбурга.

Предмет исследования: управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития мотивационной системы ДОУ.

Гипотеза исследования: грамотно построенная система мотивации профессионального совершенствования педагогов, применение различных способов 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 значимость каждого педагогического сотрудника ДОУ;
- активное внедрение эффективных способов материально и нематериального стимулирования со стороны руководителя и восприятие этих способов сотрудниками ДОУ;
- разработаны эффективные способы совершенствования системы мотивации ДОУ.

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

- изучить теоретические основы и современные тенденции мотивации труда и её роли в повышении эффективности деятельности персонала ДОУ;
- исследовать существующие способы по совершенствованию системы мотивации педагогических сотрудников ДОУ;
- разработать методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ДОУ в современных условиях.

Исследованиям систем управления дошкольным образовательным учреждением и определения содержания деятельности руководителя образовательного учреждения посвящены труды К.Ю. Белой, Ю.В. Васильева, М.И. Кондакова, Ю.А. Конаржевского, М.Н. Скаткина, П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной, Т.И. Шамовой.

Теория мотивации труда рассматривалась в работах отечественных и зарубежных теоретиков и практиков - А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, Р.Л. Кричевский, А. Маслоу, М. Мексон, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткин и другие.

Положения теории развития личности развивались представителями психологических отраслей знания - Б.Г. Ананьев, Л.И. Божович и другие, – ведущие идеи теории личностного и профессионального самоопределения представлены в работах таких исследователей как Л.И. Божич, М.Р. Гинзбург,

Н.С. Пряжникова, В.Ф. Сафина и других. Проблемы профессионального роста педагогов рассматривают такие ученые как А.А. Бодалев, Т.Г. Браже, Б.З. Вульф, П.Т. Долгов, Л.М. Митина. Исследованиям проблем мотивации педагогов посвящены труды В.Г. Асеева, А.Б. Бакурадзе, В.В. Гузеева и других.

Положения, содержащие элементы научной новизны:

- уточнено понятие «мотивационная среда ДОУ» как совокупность условий, способствующих трансляции внешних мотивов деятельности воспитателей дошкольного образовательного учреждения во внутренние мотивы, связанные с самореализацией, стремлением к саморазвитию;
- разработаны методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ДОУ.

Теоретическая значимость. В диссертационном исследовании обозначены основные особенности системы мотивации, характерные для мотивации педагогических сотрудников ДОУ. Выделены основные принципы, обеспечивающие эффективность внедрения данной системы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что методические рекомендации могут быть использованы заведующими или методистами ДОУ при разработке и совершенствовании системы мотивации воспитателей.

В исследовании использовались системный подход, способы анализа и синтеза, логического сравнения и сопоставления, опрос методом анкетирования и интервьюирования, методики анализа мотивации Т. Элерса и К. Замфира, PEST- и SWOT-анализ.

Информационной базой исследования послужили научная, учебно-методическая, справочная литература, законодательные и нормативные акты, материалы периодической печати, материалы информационно-коммуникационной сети Интернет, освещающие вопросы организации оплаты и стимулирования труда.

Эмпирическая база исследования включает в себя эмпирические данные, находящиеся в открытых источниках, данные собственных эмпирических

исследований: экспертное интервью, глубинное интервью педагогов МБДОУ – детский сад комбинированного вида № 62, внутренняя отчетность по деятельности МБДОУ № 62.

По результатам диссертационного исследования магистра опубликованы 2 работы общим объемом авторского текста 1 п.л.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, выполнена на 127 страницах, включает 13 рисунков и 22 таблиц и 1 приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации сотрудников ДОУ. Раскрыты определения мотивации, стратегического развития ДОУ, особенности деятельности педагогов ДОУ и особенности их мотивации.

Во второй главе проведен стратегический анализ МБДОУ № 62, и анализ педагогического коллектива данной организации.

В третьей главе представлена разработка основных способов для совершенствования системы мотивации персонала МБДОУ № 62 города Екатеринбурга и также было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда сотрудников МБДОУ № 62 г. Екатеринбурга».

1 УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

1.1 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Мы разделяем позицию авторов, утверждающих, что эффективная деятельность организации возможна только тогда, когда мотивационно-стимулирующие условия содействуют достижению корпоративных целей. Их влияние распространяется на действие персонала, профессионально-трудовая деятельность которого считается обязательным условием результативного функционирования организации в современных условиях.

Ценностно-мотивационная сфера личности была и остается предметом пристального внимания представителей различных отраслей социо-гуманитарного знания.

Генезис теоретических концептов о регулировании и содержании мотивационных процессов в сфере труда дает возможность утверждать, 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, мотивационные акценты постепенно смещались на закрепление сотрудников в организации, рост качества труда, стимулирование творческой активности и инициативы.

Представим подходы к трактовке дефиниции «мотивация» в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к пониманию сущности «мотивация»¹

Автор	Толкование
М. Мескон	<p>«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»</p> <p>«Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет сотрудникам удовлетворить свои главные потребности посредством выполнения своих трудовых обязанностей»</p>
Н.В. Коваленко	«Мотивация – это внутреннее состояние, которое заставляет, направляет и сохраняет у человека желание достичь определенной цели»
«Толковом словаре русского языка» под ред. С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой	Побудительная причина, повод к какому-нибудь действию.
Л.В. Петровский Мильнер Б.З.	«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних условий, побуждающих субъекта к активности, а также объект или предмет, на который направлена эта осознаваемая или неосознаваемая активность»

Разделяя позицию Н.В. Коваленко, подчеркнем, что «мотивация – один из сильнейших рычагов в управлении организацией. Профессиональная мотивация – это желание сотрудника удовлетворить потребности (приобрести определенные блага) посредством трудовой практики» [28].

Следовательно, мотивация персонала дошкольной организации – главный фактор результативности его работы, и в данном качестве она содержит основу трудовых возможностей каждого сотрудника, то есть является интегратором всех свойств, воздействующих на трудовую деятельность каждого сотрудника.

¹ Составлено автором по [25, 28, 40]

Мотивация персонала, как одна из основных функций управления, в современных обстоятельствах, становится рычагом результативного достижения заявляемых организацией стратегических целей. Исключительно поэтому, руководителю дошкольной организации, необходимо разрабатывать и применять максимально оптимальные способы мотивации персонала [29, с. 36].

Не случайно, В.А. Дятлов и В.В. Травин в своих исследованиях отмечают, что мотивация труда – это «стремление сотрудника удовлетворить потребности (получить определенные блага) путём трудовой деятельности» [59, с. 117].

А.Я. Кибанов писал о том, что трудовой мотив – это непосредственное желание сотрудника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда сформируется в тех условиях, когда трудовая деятельность становится если не единственным, то главным условием получения блага. Анализ вероятности достижения целей также имеет огромную значимость. Мотив труда, как правило, не формируется, если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить. Отметим, что сила мотива – это своеобразная степень актуальности той или иной потребности для сотрудника, чем сильнее стремления приобрести сама потребность в благе, тем активнее действия сотрудника.

Ведущие мотивы, предопределяющие действия сотрудника и имеющие собственную структуру, обусловленную конкретной трудовой ситуацией, называются мотивационным комплексом [24, с. 516].

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

Выделяют несколько групп мотивов труда, которые в совокупности формируют единую концепцию, это: статусные мотивы; мотивы содержательности труда, его общественной полезности, связанные с общественным признанием продуктивности трудовой деятельности; мотивы

получения материальных благ и мотивы, которые ориентированы 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 [59, с. 185].

Те или иные причины действия личности и принимаемые ее решения детерминируются системой её интересов, мотивов, потребностей.

Упрощенная модель мотивации через потребности отображена на рисунке 1.

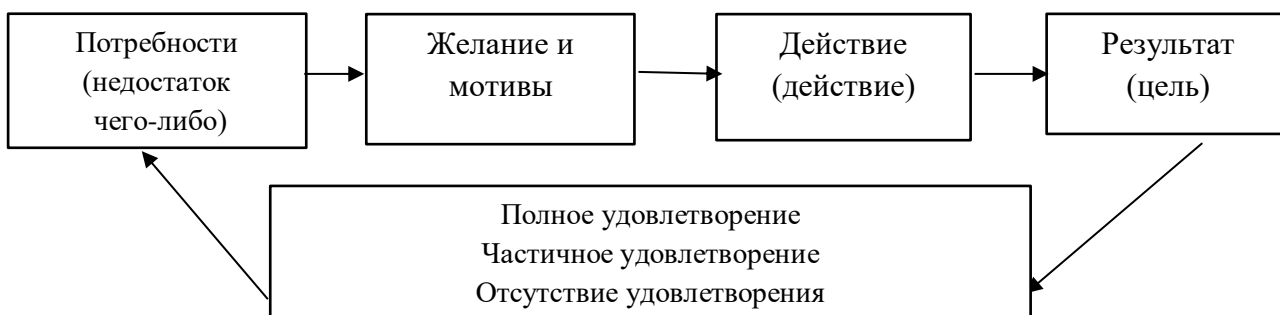


Рисунок 1 – Упрощённая модель мотивации через потребности²

Таким образом, потребности активизируют у человека стремление к их удовлетворению. Следовательно, менеджмент организации должен формировать условия, в которых сотрудники будут испытывать чувства удовлетворённости своих потребностей с помощью определённого типа поведения, ведущего к достижению корпоративных целей.

Отметим, что в литературе представлены характеристики двух форм мотивации – внутренней и внешней (рисунок 2)

² Составлено автором

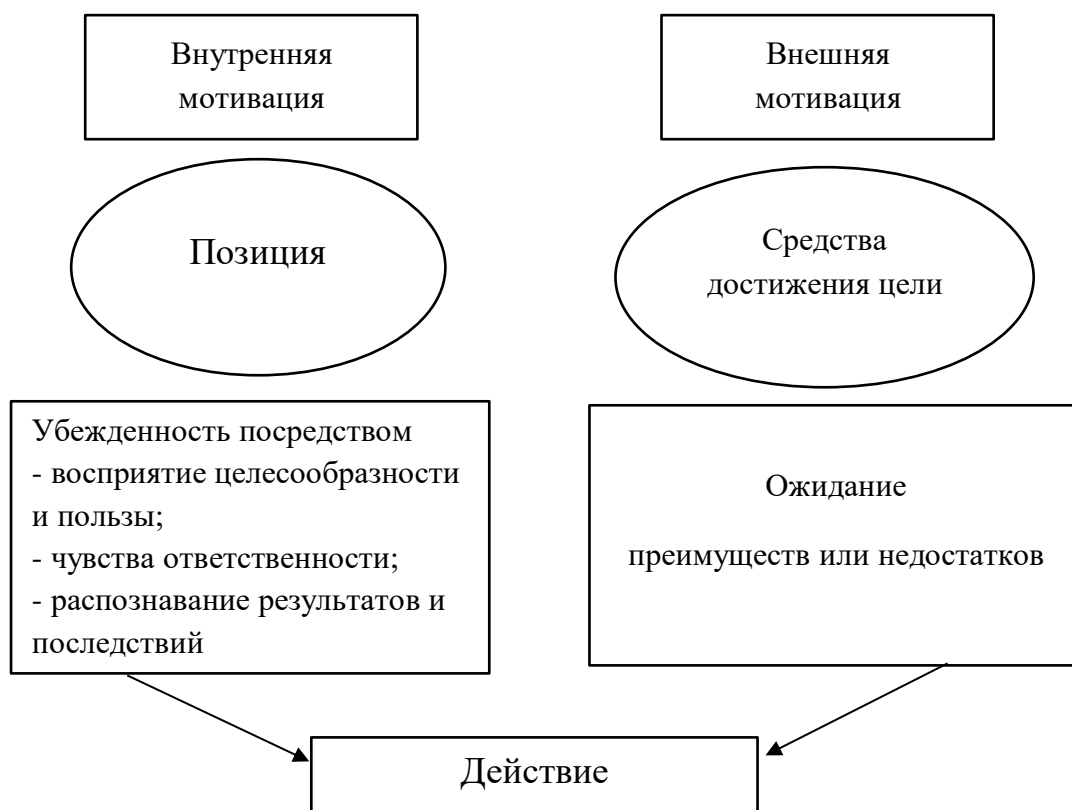


Рисунок 2 – Структура мотивации³

Внутренняя мотивация – это «понимание смысла, уверенность, возникающая тогда, когда идея, цели, задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные» [51, с.69]. При этом создаётся определенное состояние, которое задает направленность действий, а действия становятся итогом соответствующей внутренней установки.

В современном мире внутренняя мотивация приобретает всё наибольшее значение. Её значимость определяется длительным воздействием к подходу в работе и результатами труда. Как справедливо отмечают исследователи, чем многообразнее и выше требования к содержанию деятельности сотрудника, чем больше ему соответствуют внутренние состояния человека, тем сильнее её влияние.

Внешняя мотивация – это способ достижения цели. При этом данная форма мотивации может быть использована в двух направлениях: как средство

³ Составлено автором

давления при ожидании недостатков – принцип страха и как стимул при ожидании преимуществ - принцип надежды [60, с.31].

Внешняя мотивация напрямую оказывает большое влияние на действие, но результативность этого действия ограничена, до тех пор, пока принимается сотрудником в качестве стимула или давления.

Действия сотрудника, как правило, определяются совокупностью мотивов, которые могут находиться в конкретных взаимоотношениях друг к другу согласно уровню их воздействия, на действия сотрудника, по этой причине мотивационная структура рассматривается как основа реализации человеком определённых действий.

Мотивационный процесс способен быть представлен в виде следующих стадий (рисунок 3)

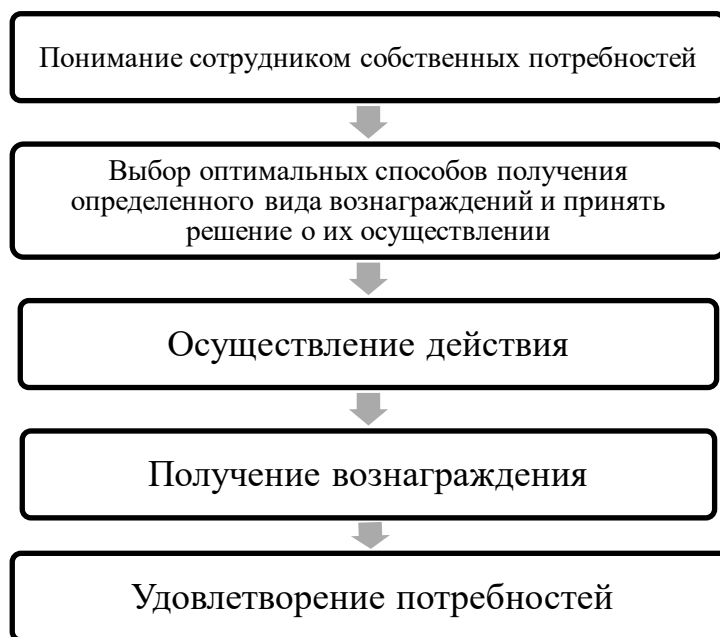


Рисунок 3 – Стадии мотивационного процесса⁴

Основой управления мотивацией, таким образом, является определенное воздействие на пул интересов участников трудового процесса в целях достижения оптимальных результатов деятельности [29, с. 328].

⁴ Составлено автором

На основе иерархии потребностей возможно построение мотивационной модели, представленной в таблице 2 [43, с. 76].

Таблица 2 – Мотивационная модель на основе иерархии потребностей⁵

Претворение в жизнь потребностей своей личности	Увеличение количества знаний, осуществление 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.

Отметим, что практикующие специалисты, особенно HR основой мотивации считают удовлетворенность общественных нужд и уровнем заработной платы. Однако, нельзя забывать и о более значительных, на наш взгляд, уровнях мотивации – предоставлении возможностей для самовыражения и признания.

В этой связи нельзя не отметить партисипативный способ управления. Партисипативность считается одним из способов регулировки поведения и мотивации сотрудников, предполагающим их вовлечение в анализ и разрешение проблемной ситуации, в процесс принятия решений.

Кратко охарактеризуем теория партисипативного управления. Ее суть в том, что сотрудник выражает свой интерес к компании через призму собственной деятельности – каковы условия его работы и как его деятельность влияет на развитии компании в целом. С развитием партисипативного метода управления увеличивается степень вовлеченности сотрудников, возрастает результативность реализуемых решений, формируется система для конструирования карьерных

⁵ Составлено автором по [43, с.76]

треков и роста сотрудников, возрастает информированность сотрудников и улучшаются внутриорганизационные коммуникации, уменьшается величина сопротивления изменениям.

Резюмируя отметим, что в основе мотивации лежат потребности, которые выступают внутренними источниками совершенствования личности и её деятельности, а ее катализатором является интерес. Интерес – модель проявленности потребностей – принятая и абсолютно осознанная человеком необходимость, которая обеспечивает направленность личности на достижение и осознание определённых целей.

В менеджменте учёт действия мотивационных механизмов способствует релевантному выбору руководителем форм стимулирования, адекватному установлению степени и скорости их воздействия на сотрудников, правильному объяснению причин сниженной эффективности стимулов [61, с.86].

Вместе с тем отметим, что в исследованиях механизма трудовой мотивации недостаточно проработаны аспекты формирования, длительности и силы действия, взаимосвязи субординации и структуры, особенности взаимодействия различных мотивов поведения сотрудника и их направленности.

Масштабные преобразования сферы образования детерминировали возникновение «Концепции модернизации образования», которая предусматривает достижение нового качества образования на основе:

- 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.

Несмотря на пристальные интерес ведущих специалистов в области менеджмента образования, педагогов, представителей власти к данной

проблематике, многие положения Концепции остаются дискуссионными и требуют тщательной проработки и осмысления, так как процесс их реализации зачастую настолько формализуется, что смысл преобразований утрачивается для педагогов.

Исследователи справедливо утверждают, что в современной организации первостепенная роль принадлежит человеческим ресурсам, а результативность управления ими определяет продуктивность развития учреждения, успешность и временной срок её функционирования. Подчеркнем, что в системе образования значимость человеческого фактора увеличивается не только в связи с высоким творческим и интеллектуальным потенциалом педагогических сотрудников, но и с его (потенциала) высочайшей значимостью в процессе выполнения трудовых функций.

Не случайно, специалисты относят к факторам, детерминирующим эффективность модернизации системы образования – уровень престижа профессии, значимость высокого уровня 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 [57].

Адамский А.И., Моисеев А.М., Моисеева О.М. указывают на стремление мотивировать сотрудников с помощью увеличения заработной платы наряду с совершенствованием качества образования организации в региональных образовательных системах 21 субъекта РФ [64].

Тем не менее, в масштабе страны характерен разрыв между количеством и качеством труда, а также его вознаграждением, обострившийся в современных условиях, к которым образовательные учреждения оказались не совсем готовы.

Эмпирические данные свидетельствуют, что в дошкольных образовательных организациях, несмотря на увеличение за последние годы средней заработной платы сотрудников, она тем не менее не соответствует ни социальной

значимости труда, ни интенсивности, ни уровню квалификационных требований. Поэтому государственная система оплаты труда сотрудников ДОО не оказывает содействия повышению престижа профессии педагога, улучшению качества образования, при этом зачастую стимулирует уход высококвалифицированных специалистов из сферы образования.

Многие исследователи полагают, что в таких условиях побуждать сотрудников образования отвечать новым требованиям возможно с помощью социально-психологических, моральных способов поощрения, которые в большей степени могут осуществлять 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].

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

Из исследований Маслоу А. известно, что в деятельности субъектов осуществление уровней потребностей способна варьироваться от физиологических потребностей к потребностям более высокого порядка – потребностям в саморазвитии и самореализации.

Как показывают исследования Шапиро С. А. и Шаховой В. А., большинство педагогов занимаются деятельностью ради деятельности, которой они занимаются, такой тип сотрудников авторами назван «патриоты» [60, с.289].

Условно всех педагогов можно разделили на две категории. Первая категория – это педагоги, у которых изначально определены и спланированы все расходы для получения организацией необходимого результата. Речь идет о сотрудниках, которые настроены на удовлетворение потребностей первых уровней, то есть потребности в материальном благополучии, безопасности. Ко

второй группе относятся те педагоги, которые готовы сделать все для достижения определенных целей организации, то есть прилагают максимум усилий, в основном ориентируясь не на затраты, а на результат собственной работы, такие работники относятся к профессиональным объединениям ценностно-ориентированной зрелости, члены которых ориентированы на саморазвитие, самореализацию, самовыражение и обладают потребностями высшего порядка.

Таким образом, модернизации системы образования в целом, и дошкольного в частности, актуализирует вопросы эффективности управления образовательным учреждением. В целях формирования обеспечения результативности управленческой деятельности практиками рекомендуется построение системы взаимоотношений с сотрудниками, применение принципов внутриорганизационного маркетинга. В качестве основы практиками предлагается поиск ответов на следующие вопросы:

- Как максимально вовлечь сотрудника в образовательный процесс?
- Как добиться слаженной работы коллектива и обеспечить полноценное взаимодействие педагогов?
- Как поднять авторитет воспитателя и его статус в глазах родителей?
- Как правильно стимулировать сотрудников?

Теоретическое исследование дает основания утверждать, что возможно использование различных систем управления, как регламентированных, основанных на эффективном контрактании и достижении KPI, так и основанных на внутренней свободе работников, где основным источником эффективности является мобилизация возможностей, присущих работникам.

Основываясь на результатах исследований отечественных и зарубежных учёных в области менеджмента и специфики образовательного процесса в ДОУ, мы полагаем, что управление педагогическим коллективом должно быть побуждающим к творчеству, иницирующим у педагогов искренний интерес к собственной деятельности, вдохновляющим, то есть мотивирующим.

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

- изучение индивидуальных особенностей и потребностей педагогов;
- организация условий для наиболее совершенной самореализации личности каждого сотрудника;
- мотивация всех членов педагогического коллектива ставить перед собой новые эффективные цели [43, с. 79].

Мы считаем, что такой подход в настоящее время весьма актуален, поскольку современные тенденции дошкольного образования требуют поиска новых подходов и к решению новых задач в управлении.

Ключевым аспектом эффективного управления образовательным процессом в ДООУ являются высокий уровень подготовки выпускников дошкольных учреждений к школе, качество образовательного процесса, а также условия, с помощью при которых это качество становится результативным являются:

- стратегическое развитие дошкольной образовательной организации;
- рост организационной культуры;
- применение мотивационных аспектов в управлении персоналом.

Таким образом, одной из ключевых проблем руководителей ДООУ становится определение основных направлений формирования и развития 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 способы» писали о том, что мотивирование сотрудника на осуществление какой-либо деятельности обуславливается единой оценкой пользы затрачиваемых усилий. Руководитель, используя эту модель, способен спланировать уровень интереса своих сотрудников в достижении поставленных целей, необходимых организации итогов, а каждый подчинённый будет сопоставлять возможные положительные и отрицательные для себя последствия данной работы с величиной затрачиваемых им усилий [50, с. 16].

Каждый сотрудник приходит в ДОО с собственными интересами, а также увлечениями, выбирая траекторию своего поведения в компании, в зависимости от того, насколько оправдываются его ожидания и как удовлетворяются его потребности.

Существуют определённые типы организационного поведения, которые различаются в соответствии с величиной усилий сотрудников в отношении достижения корпоративных целей и направленности, которые представлены в таблице 3 [32, с. 94].

Таблица 3 – Типы организационного поведения⁶

Отсутствующий тип	Действие сотрудника, нацелено на увольнение из компании и даже если ещё нет нового места работы, у него уже сложилась внутренняя готовность к уходу, человек ощущает себя вне компании. Люди данного типа могут вести себя по-разному. Одни будут пассивно продолжать делать то, что от них требуется, а другие «досиживают». Даже если руководитель пытается чем-либо заинтересовать их, они не будут прикладывать больших усилий к своей деятельности, так как такой сотрудник уже прекратил все внутренние связи с компанией.
Потребительский тип	Действие сотрудника, который отчетливо отделяет себя от организации, который ориентирован только на свою деятельность и личные интересы. Такой сотрудник принимает организацию равно как способ удовлетворения собственных потребностей.
Исполнительский тип	Действие сотрудника согласно принципу «инициатива наказуема» или «не высовываться». Такого рода работник способен в соответствии с требованиями осторожно выполнить порученные ему задания. Он ведёт себя весьма спокойно, пытаясь приспособиться к тем или иным условиям работы, стремится никак не ухудшать отношения и также восприимчив к поощрениям.
Инициативный тип	Действие работника, которому свойственна интенсивная, созидательная точка зрения. Цели компании совпадают с целями и интересами работника данного типа, при этом он стремится к достижению максимальных результатов для себя и компании. Человек готов к жертвам ради общих целей, считая себя частью компании

Подчеркнем, что понимание детерминант выбора сотрудником направлений поведения в организации, требует анализа основных аспектов

⁶ Составлено автором по [33, с. 94]

формирования мотивации. Различия в поведении сотрудников могут определяться как различиями в мотивации, потребностях, интересах, так и тем, как персонал субъективно оценивает и воспринимает существующие организационные условия. В результате институциональный поиск возможностей влиять на действия сотрудников сужается, если вопросы стимулирования сотрудников к работе сосредоточены только на вознаграждении.

Существует ряд условий, которые должны быть сформированы руководителем в организации (рисунок 4).

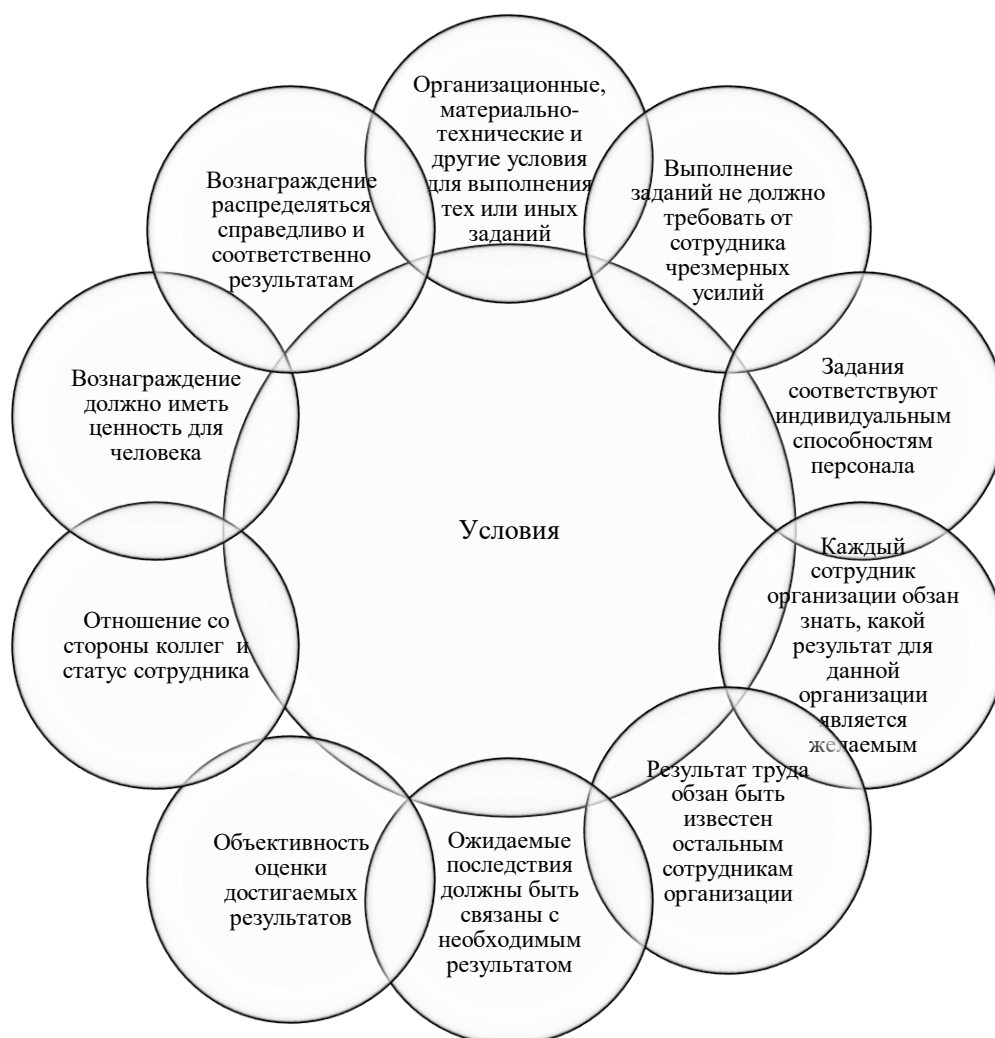


Рисунок 4 – Организационные условия для мотивации персонала⁷

⁷ Составлено автором

Отсутствие любого из этих условий снижает возможный уровень мотивации.

Оценка состояния мотивационной среды с точки зрения ее влияния на формирование у сотрудника заинтересованности в работе в интересах организации, а также ее корректировка в нужном направлении, что является основной задачей руководителя. Создание и улучшение мотивационной среды организации в современных условиях трактуется как сложное, многоуровневое явление, включающее несколько аспектов: организационный, педагогический, психологический, материальный, технологический, причем каждый из этих аспектов среды наполнен мотивационными и стимулирующими факторами [7, с. 92].

Таким образом, мотивационная среда – это среда, включающая в себя целый комплекс факторов стимулирования (внешние условия), которые обуславливают мотивацию (внутреннее побуждение) всех субъектов образовательного процесса, что, в свою очередь, гарантирует повышение результата, качества обучения.

Из вышеизложенного следует, что основной задачей развития и усовершенствования системы мотивации в организации является формирование наиболее комплексного и эффективного стимулирования сотрудников к мотивации на работу.

Системы материального стимулирования и морального мотивирования должна основываться, по нашему мнению, на философии и ценностях организации, за счет чего будет обеспечена их успешная осуществление.

Принимая во внимание вышесказанное, можно предположить, что основными принципами мотивационного воздействия руководителя на сотрудников организации являются:

- безопасность и техническая компетентность, то есть необходимо учитывать уровень профессиональной компетентности педагогического коллектива, а также особенности и стиль их взаимоотношений в коллективе, материальную и финансовую базу дошкольного образовательного учреждения;

- вариативность, то есть использование разных способов удовлетворения потребностей сотрудников с различными мотивационными предпочтениями;

- культурное соответствие, например, обязательное оптимальное сочетание методов мотивационного воздействия руководителя на сотрудников с учетом его вовлеченности в концепцию социальных ролей, с его вниманием к культурным ценностям и характеру, национальным обычаям, нормам, традициям, сложившимся в дошкольных образовательных учреждениях.

Вместе с тем, отечественные и зарубежные исследователи справедливо утверждают, что многие руководители используют методы для воздействия на деятельность сотрудников, приводящие к демотивации профессиональной деятельности. По словам Бакурадзе А.Б., одной из причин этого является несовпадение суждений руководителей о факторах, влияющих на реальную ситуацию и трудовые действия сотрудников. [15, с.62].

Ряд авторов (Врумм Ф., Поникаровская Е.А. Фролова С.В. и др.) убежден, что сила мотивации может быть определена посредством общей оценки полезности усилий.

Отметим, что для сотрудников, имеющих высокую потребность в самовыражении, характерны такие мотивации, как: осуществление собственных идей и возможность продемонстрировать профессиональные навыки и динамику их развития; культурный рост и лидерство. Сотрудник с такими мотивационными предпочтениями с удовольствием выполняет поручения по наиболее ответственному и сложному и при этом слабоструктурированным заданиям, тем самым он восприимчив к воздействиям в форме делегирования полномочий. Эти сотрудники полагаются на большую независимость, участие в инновационных проектах и решениях, поощрение инициативы и негативно реагируют на оперативный контроль со стороны руководства и коллег.

Ключевыми мотивами, побуждающими сотрудников действовать с ориентацией на самоутверждение и признание, являются:

- ощущение доверия к ним руководства посредством получения возможности действовать независимо;

- одобрение достижений и общественное признание;
- наличие карьерных перспектив;
- чувство успеха и сопричастности.

Подчеркнем, что для таких сотрудников важными стимулами к их действиям будут:

- участие в управленческой деятельности и включение в управленческий резерв;
- предоставление возможности работать в успешных командах;
- досрочная аттестация на высшую квалификационную категорию, а также премирование по результатам их деятельности.

Сообщение об их достижениях на педагогических советах, собраниях и в средствах массовой информацией представляет для таких сотрудников большую ценность. Следует учитывать, что сотрудники, заботящиеся о материальном благополучии, безопасности, защищенности, будут действовать в зависимости от того, как оплачивается их труд, заботясь о репутации образовательного учреждения и конечных результатах его деятельности, только в целях сохранения собственного благополучия.

Основными мотивами профессиональной деятельности для таких сотрудников дошкольных учреждений могут быть:

- уверенность в собственном благополучии;
- уровень заработной платы и ее последующее повышение;
- справедливость в отношениях с руководством организации;
- улучшение и сохранение социальных условий;
- возможность поддержания здоровья и отдыха.

Влияние мотивации на них обеспечивается с помощью традиционных форм, которые связаны с наличием формализованной должностной инструкции; налаженной системы материального стимулирования в виде различных надбавок; деятельностью профсоюзной организации; возможностями, предусмотренными в коллективном договоре.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что в целях результативного мотивирующего воздействия необходимо определить характер мотивации сотрудника с учетом его принадлежности к определенной группе и изучить мотивационные потребности персонала, включая:

- диагностику факторов, которые приводят к неудовлетворенности работой или влияют на стремление педагога к смене места работы и потребности сотрудников;

- типирование поведения сотрудников, устраивающего или не устраивающего руководителя дошкольного образовательного учреждения;

- оценку возможностей мотивации сотрудников к труду, характерных для конкретного образовательного учреждения;

- самооценку результатов деятельности педагогическим коллективом [22, с.78].

Как справедливо утверждают Балашова Ю.К. и Коваль А.Г., мотивационный профиль сотрудников напрямую зависит от типов их мотивации. Каждый человек играет роль, которая в определенной пропорции сочетает в себе все или некоторые мотивационные типы.

Авторы отмечают, что мотивационный тип можно описывать значениями от 0 до 100, где 0 – рассматриваемый мотивационный характер полностью отсутствует, а 100 – напротив, присутствует в полном объеме, при этом человек описывается как «чистый» мотивационный тип.

Типы мотивации, их характеристика и класс мотивации показаны в таблице 4.

Таблица 4 – «Чистые» типы мотивации и их характеристика ⁸

Мотивационный тип	Класс мотивации	Характеристика
Хозяйский	достижительный	- берет на себя ответственность добровольно; - характеризуется повышенным спросом на свободу действий; - я терпеть не могу, когда меня проверяют.

⁸ Составлено автором по [13, с. 16]

Окончание таблицы 4

Мотивационный тип	Класс мотивации	Характеристика
Патриотический	достижительный	<ul style="list-style-type: none"> - вам нужна идея, которая его взволнует; - общественное признание участия в успехе важно. - главный приз – всеобщее признание незаменимости организации; - интерес к сложным задачам; - возможность заявить о себе; - интересуются содержанием работы; - считает важным свободу действий; - не принимает занятия, которые его не интересуют, независимо от цены, которую они платят; - важно профессиональное признание как лучшего в своей работе
Профессиональный	достижительный	<ul style="list-style-type: none"> - интересуется сложными задачами; - возможность самовыражения; - интересуется содержанием работы; - считает, что свобода действий важна - не соглашается на деятельность, которая его не интересует, сколько бы за нее ни платили; - считаться лучшим в профессии – это очень важно
Инструментальный	достижительный	<ul style="list-style-type: none"> - интересует не содержание труда, а его цена, то есть труд является инструментом для удовлетворения потребностей; - значительна обоснованность цены, не стремится к «подачкам»; - существенна способность обеспечить собственную жизнь самостоятельно
Люмпенизированный	избегательный	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Сочетание «чистых» мотивационных типов в процентном соотношении, отображено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Процентное сочетание «чистых» мотивационных типов⁹

Подытоживая отметим, что в условиях трансформации образования и растущего кадрового кризиса в дошкольных образовательных учреждениях особое значение в системе управления придается мотивационному менеджменту, ориентированному на эффективное использование кадрового потенциала. Это предполагает развитие новых форм организационного управления, важнейшими из которых будут удовлетворение потребностей сотрудников в труде и самореализации, посредством современных мотивационных технологий.

1.2 ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Рассмотрение проблемы особенностей мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения необходимо начать с характеристики педагогического коллектива.

⁹ Составлено автором по [13, с. 17]

Основной отличительной чертой педагогического коллектива является специфика профессиональной деятельности, а именно - обучение и воспитание подрастающего поколения. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, взаимодействием. Современный педагог одновременно выполняет функции воспитателя, лидера и общественного деятеля. Многофункциональность деятельности отдельных учителей определяет многофункциональность деятельности всего педагогического коллектива [59, с.106].

Еще одной особенностью данного коллектива является высокая степень самоконтроля его членов. Вместе с тем основные вопросы жизнедеятельности педагогического коллектива обсуждаются коллегиально на различных уровнях управления – совет образовательного учреждения, педагогический совет, родительский совет и так далее.

Следующее отличительное свойство – это коллектив и коллективная ответственность за результаты обучения. Индивидуальные усилия отдельных педагогов должны быть скоординированы с деятельностью других при соблюдении единства требований. Подчеркнем, что в данном случае единство не означает единообразия в технологии педагогической деятельности.

Отсутствие временных рамок для выполнения некоторых видов педагогической работы также следует отнести к ряду особенностей педагогического коллектива. Как правило, именно эта особенность вызывает перегрузку учителей, нехватку времени на профессиональный рост.

Еще одна важная характеристика - это преимущественно женский состав, при котором половые признаки, в свою очередь, могут влиять только на характер отношений, которые в нем складываются. Женские коллективы более эмоционально нестабильны и более конфронтационные, чем те образовательные коллективы, в которых широко распространены мужчины. Однако следует учитывать, что женщины по своей природе более предрасположены к учебной

деятельности и более гибки в выборе методов и методов воспитательного воздействия.

Из этого следует, что педагогический коллектив, как профессиональное объединение людей, имеет все общие характеристики коллектива, но при этом имеет специфические характеристики, влияющие как на его психологический климат, так и на эффективность работы учебного заведения в целом.

Т.Н. Садыковой выделены следующие особенности деятельности педагога, характерные для современного этапа развития образования (рисунок 6).

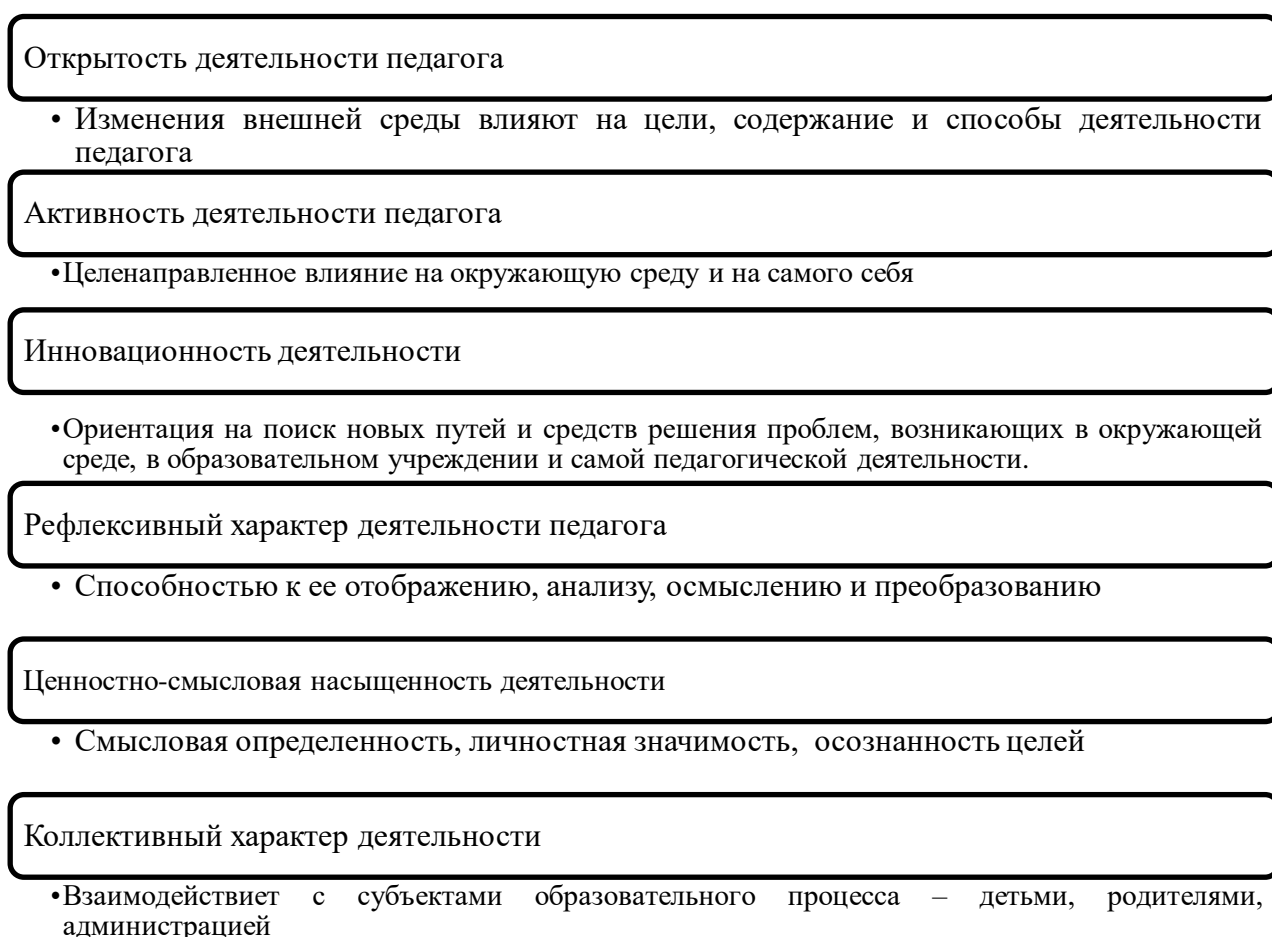


Рисунок 6 – Особенности педагогической деятельности¹⁰

Эффективное выполнение своих функций невозможно без устойчивой внутренней мотивации педагога. Это подтверждается исследованиями Н.В.

¹⁰ Составлено автором

Кузьминой, Л.М. Митиной, оказывающих, что мотивация педагогической деятельности занимает ведущее место в профессиональном профиле учителя. [31; 44].

Представим мотивы педагогической деятельности в таблице 5.

Таблица 5 – Мотивы педагогической деятельности¹¹

Автор	Виды мотивов педагогической деятельности
А.К Байметов	- мотивы обзавестования; - мотивы заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом; - мотивы увлеченности общением с детьми – «любовь к детям».
Л.Н. Захарова	- материальное вознаграждение - мотивы внешнего самоутверждения педагога (мотив престижа) - профессиональные мотивы. - мотивы личностной самореализации

Представляет интерес подход К. Замфира, А.А. Реана, выделяющих внутреннюю и внешнюю мотивацию педагогической деятельности (рисунок 7)

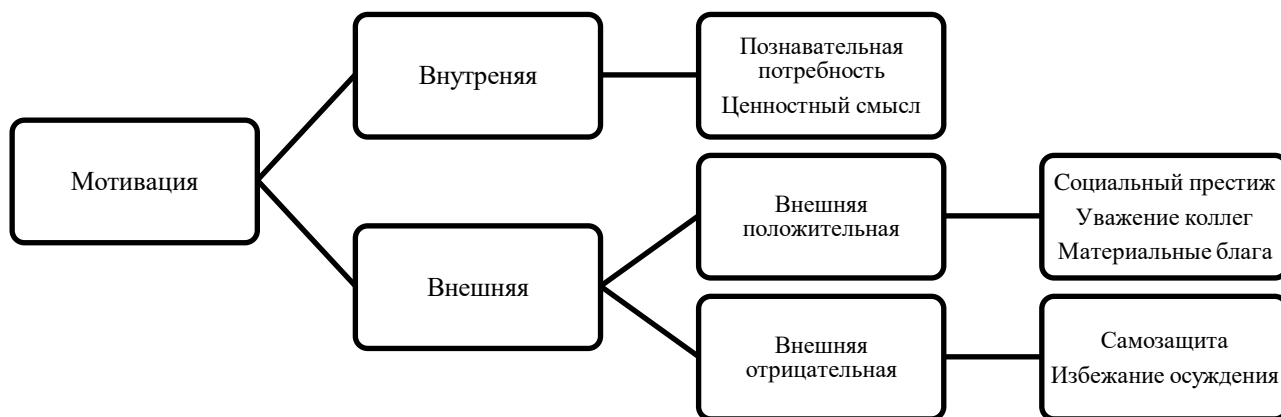


Рисунок 7 – Виды мотивации педагогической деятельности¹²

¹¹ Составлено автором

¹² Составлено автором

Внешние стимулы связаны с материальным вознаграждением за деятельность. К этим наградам В.А.Сластенина и Л.Подымовой относят, в том числе, более высокую оценку, удовлетворительные условия и часы работы, ослабление требований и контроля. Деятельность учителя в этом случае не связана с результатами профессиональной деятельности.

Следует отметить, что образовательная деятельность привлекательна постольку, поскольку в процессе осуществления образовательной деятельности возможно частичное удовлетворение потребностей, так что потребность в признании может быть частично удовлетворена утверждением себя по отношению к ученикам и студентам. Этот процесс может быть как сознательным, так и бессознательным, но независимо от уровня сознания он обладает высокой стимулирующей силой.

Профессиональный мотив по В.А. Сластенин и Л. Подымова уходят корнями в желание учить и воспитывать детей. По мнению исследователей, профессионально мотивированные педагоги являются наиболее последовательными и настойчивыми. Особенностью этого типа мотивации является нацеленность деятельности учителя на учеников.

Отметим, что, по мнению Л.С. Подымова, В.А. Сластенина, мотивы самореализации занимают довольно высокое место в системе двигательной подготовки. Если окажется, что они связаны с профессионально-педагогическими мотивами, то практически исключено проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности. [53].

Как правило, у большинства дошкольных воспитателей преобладают внешние мотивы, часто встречаются мотивы благополучия. Мотивы к саморазвитию и педагогическому творчеству встречаются редко. Исследование, проведенное И. Асаевой, показывает, что, несмотря на важность внутренних мотивов в деятельности учителей, на практике у воспитателей дошкольного образования эти мотивации не формируются. [8, с.75].

Р.Х. Гильмеева считает, что для развития внутренней мотивации членов образовательных коллективов необходимо создать необходимые благоприятные

условия для поглощения недостатка знаний и умений, которые способствовали бы формированию подготовки учителя к профессиональной деятельности. [22, с.258].

Т. Садыкова справедливо отмечает, что воспитание мотивации учителя является важнейшей функцией руководителя ДООУ. А основной задачей руководителя – формирование набора требуемых факторов, оказывающих влияние на удовлетворенность работой. Эти факторы включают: желание и стремление учителя к занятиям с полной внутренней самоотдачей, а также психологическую перспективу (цели), эмоции [52, с.75].

О.С. Анисимов считает, что учитель может стать активным участником своего собственного изменения, если изменения, которым он претерпевает, будут внесены и приняты им: человек способен стать тем, что он будет строить, в чем он будет развиваться. Возникновение потребности в самоизменении является следствием построения рефлексии и осуществления действий. В связи с этим лидер должен выбрать такие средства мотивационного обучения, которые будут приняты и реализованы учителями как [39, с.116].

Таким образом, педагогическая деятельность педагога представляет собой сложную динамическую систему, характеризующуюся высокой социальной значимостью, потребностью в самоотверженности, высоким уровнем эмоционального напряжения, с достаточно жесткими требованиями образовательного законодательства.

Особенности мотивации деятельности сотрудников образовательного учреждения заключаются в стремлении удовлетворить потребности в признании и социальном уважении, создании позитивных взаимоотношений в коллективе и стабильном морально-психологическом климате, создании условий для профессиональной самореализации.

По результатам изучения литературных источников можно сделать вывод, что основными мотивами деятельности педагогов являются внешние стимулы (материальные мотивы), престижный мотив, профессиональный мотив и мотив самореализации.

Важную роль в формировании мотивации деятельности педагогов дошкольного образования играет руководитель, задачей которого является создание благоприятных организационных условий, способствующих формированию внутренних мотивов воспитателей.

В соответствии с гипотезой, выдвинутой нами в диссертационном исследовании, к организационным условиям формирования мотивации деятельности учителей относятся:

- изучение потребностей и мотиваций педагогической деятельности;
- создание мотивационной среды;
- разработка мотивационной программы для педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Представим краткое описание возможного инструментария для каждого из них.

В целях выявления ведущих мотивов деятельности учителей необходимо использовать диагностические методики определения мотивации профессиональной деятельности учителя, мотивации профессионального развития учителя и метрики, позволяющие оценить степень удовлетворенности сотрудников:

- методика К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности» [45, с.68];
- анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» [38, с.258];
- методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса [23, с.549];
- анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ» [33, с.82].

Опросник «Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфира в модификации А. Реана) направлен на выявление значимых для педагогов мотивов профессиональной деятельности. В основу положена идея о внутренней и внешней мотивации:

- внутренняя мотивация (далее – ВМ) заключается в том, что для личности имеет значение деятельность сама по себе;

- внешняя мотивация реализуется тогда, когда в основе профессиональной деятельности лежит стремление удовлетворить другие потребности, внешние по отношению к содержанию самой деятельности. Внешние мотивы подразделяются на внешние положительные (далее – ВПМ) и внешние отрицательные (далее – ВОМ).

Подытоживая вышеизложенное, отметим, что мотивационный комплекс – это тип взаимосвязи между тремя типами мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. Авторы методики относят к лучшим мотивационным комплексам два типа комбинаций: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$. Худший мотивационный комплекс – $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Создание мотивационной среды в коллективе. Среда является одним из решающих факторов в формировании и развитии личности.

Исследователи, характеризующие социальную составляющую среды, утверждают, что это, прежде всего, характер общения между субъектами, где реализуются групповые потребности, возникают и разрешаются межличностные и групповые конфликты, ситуации латентное взаимодействие между людьми приобретает отчетливый характер: соревнование или творческая дисциплина, товарищеская сплоченность или циркулярное обязательство [50, с.106].

На основании проанализированных исследований И.П. Волковым, Ю.Н. Емельяновым, Е.С. Кузьминым выделены основные черты мотивационной среды:

- взаимопонимание и удовлетворенность субъектов образовательного процесса взаимоотношениями;
- преимущественно позитивный настрой;
- авторитет лидеров;
- участие всех субъектов в управлении;
- продуктивность взаимодействия в учебной составляющей учебного процесса [31, с. 78].

М.С. Каз, А.А. Никитин считают, что мотивационная среда состоит из действий, действий и процедур, которые отражают отношение руководства,

директоров и владельцев организации на самом высоком уровне к мотивации и вовлечению сотрудников в организация. По мнению этих авторов, мотивационная среда состоит из двух основных элементов:

- философию администрации и стиль управления;
- работу службы управления человеческими ресурсами (УЧР) [49, с.69].

Т.П. Афанасьева, Н.В. Немова предлагают классификацию профессиональной среды и различают среду нейтральную, препятствующую, принуждающую и побуждающую [6, с.75]. В таблице 5 представлены содержательные характеристики обозначенных видов.

Таблица 5 – Содержательная характеристика профессиональных сред¹³

Разновидности профессиональных сред	Характеристика профессиональных сред
Нейтральная профессиональная	Оставляет педагогов равнодушными к происходящим изменениям, к поисковым процессам, к исследованиям и экспериментам
Препятствующая профессиональная	Накапливает нерешенные проблемы, имеет размытые критерии профессиональной деятельности педагогов, нечеткие требования к отчетности,
Принуждающая профессиональная	Характеризуется внешней мотивацией к изменениям, развитию, преобразованиям; инновационная деятельность держится на приказах и распоряжениях, инновационные процессы встречают сопротивление педагогов созданию рабочих документов, характеризуется конфликтами, отсутствием мотивации на исследование и осуществление инновационных процессов.
Побуждающая профессиональная	Является мотивационной, формирует потребность педагога-практика к консолидации с другими профессионалами, поиску знаний, исследованиям, экспериментам, инновационной деятельности для профессионального выполнения поставленных задач, решения образовательных проблем, приводит к развитию педагога и его профессиональной компетентности, развитию личности учащегося, развитию учреждения

Мы разделяем позицию Н.В. Немовой, которая в качестве приоритетных направлений формирования мотивационной среды в ДОУ выделяет:

- соответствие требованиям и ожиданиям персонала;
- создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе;

¹³ Составлено автором по [9, с.75]

- организацию технически оборудованных рабочих мест;
- целенаправленную деятельность по адаптации молодых учителей;
- проектирование и планирование карьерного роста учителей (развитие персонала);
- наделение наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями;
- активное поощрение и участие сотрудников в принятии управленческих решений;
- разработку системы мотивации в организации (доплаты, общественное признание) [45, с. 169].

Удовлетворение требований и ожиданий персонала – это одно из важнейших действий руководителя. Процесс оценки и оценки удовлетворенности, как правило, включает фиксацию разрывов в паре ожидание – восприятие.

Создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе предполагает наличие ряда психологических условий, способствующих продуктивной деятельности и развитию личности в коллективе. Необходимо развивать благоприятные отношения между сотрудниками, поэтому перед администрацией образовательного учреждения стоит важная задача - разработать и применить меры, позволяющие эффективно управлять психологическим климатом.

Организация технически оборудованных рабочих мест предполагает наличие у сотрудников современных и безопасных устройств для выполнения своих задач. Для учителя это означает достаточно широкий спектр - от дидактического и методического материала до технических средств обучения.

Адресная адаптация молодых учителей - это процесс поддержки менеджмента через институт наставничества молодых сотрудников в овладении профессиональными навыками поведения и поведения в образовательном процессе, кодекс поведения - поддержка налаживание взаимодействия с коллегами, администрацией, детьми и их родителями.

Разработка и планирование развития карьеры учителя включает в себя помощь в определении и построении карьерного пути.

Наделение наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями - это делегирование полномочий, процесс передачи сотрудникам части функций руководителя.

Активное поощрение и участие сотрудников в принятии управленческих решений дает ряд положительных результатов: улучшается использование человеческого потенциала организации и повышается мотивация сотрудников к работе, производительность и эффективность труда повышаются, увеличился и другие.

Развитие системы мотивации в организации, по мнению А.П. Егоршиной, Ю.Г. Одегова - одно из внешних средств формирования мотивации. Гуров отмечает, что мотивация сотрудников считается важным аспектом любой управленческой деятельности. Гуров выделяет следующие виды стимулов - материальные и нематериальные. Материальная поддержка включает бонусы за результат или на определенный период, ценный подарок, организацию различных видов досуга и корпоративных мероприятий. Нематериальные включают интеллектуальные и творческие, статусные стимулы и ресурсы.

Обобщая изложенный материал, отметим, что под мотивационной средой мы понимаем совокупность условий, способствующих трансляции внешних мотивов деятельности дошкольного образовательного учреждения во внутренние мотивы, связанные с самореализацией, стремлением к саморазвитию.

Разработка мотивационной программы для педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Как уже говорилось ранее, мотивация педагогов дошкольного учреждения - один из механизмов эффективного управления образовательным учреждением, успешность которого возрастает при наличии мотивационной программы.

Формирование и разработка эффективной мотивационной программы требует последовательно трех этапов: диагностика стимулирующей среды

дошкольного учреждения, реализация управленческих функций по созданию мотивации для сотрудников дошкольных учреждений и мониторинг эффективности программы.

Программа мотивации дошкольного воспитателя должна включать следующие разделы:

- настройки места назначения;
- характеристика принципов построения программы;
- четкая формулировка направлений;
- описание ресурсной поддержки программы;
- показатели реализации программы.

Таким образом, программа мотивации труда учителя отражает основные аспекты управления трудовой мотивацией в образовательном учреждении, содержит оценку реального состояния мотивации, определяет направленность и приоритеты дальнейшего развития в сфере управления. Мотивация и содержит конкретные рекомендации для достижения поставленных целей.

Целью создания программы поощрений учителей в дошкольном учреждении является создание условий для формирования устойчивого и глубокого интереса воспитателей к повышению качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивной творческой работы, ведущей к деятельности высокого качества. Разработка мотивационной программы для сотрудника дошкольного учреждения предполагает:

Соблюдение принципов управления трудовой мотивацией:

- научная основа программы;
- учет реальных интересов учителей;
- взаимная ответственность дошкольного образовательного учреждения и каждого учителя при четком и последовательном соблюдении взаимных обязательств;
- стабильность и гибкость при постоянном улучшении программы;
- единство требований и индивидуальный подход к учителям;

- Раскрытие творческого потенциала учителей;
- Создание благоприятных условий для роста образовательного уровня и профессиональных навыков;

- сочетание материального и морального стимулирования и мотивации со стороны учителей.

Программные области включают:

- подготовка документации, гарантирующей мотивацию учителей: положение об оплате труда сотрудников, положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников, положение о проведении конкурсов, портфолио преподавателей и др.

- организация работы научно-методической службы, в том числе различных форм образовательных объединений;

- развитие корпоративной культуры дошкольного учреждения с целью улучшения психологического климата в коллективе;

- деятельность психологической службы;

- работа коллективной профсоюзной комиссии;

- улучшить условия труда учителей.

Ресурсная поддержка программы включает в себя взаимодействие методических и психологических служб, сетевое взаимодействие с соответствующими социальными учреждениями и др., А также материально-техническое обеспечение учебного заведения.

Мы представляем запланированные результаты в разрезе всех заинтересованных сторон:

- а) дошкольные образовательные учреждения - удовлетворение потребности в саморазвитии и профессиональном росте, возможность профессиональной самореализации;

- б) методическая услуга - реализация индивидуально дифференцированного подхода в процессе повышения квалификации учителей с учетом внутренней мотивации учителей при планировании методической работы с учителями;

в) руководство дошкольным учреждением – создание позитивных взаимоотношений в коллективе, благоприятный психологический климат в коллективе.

1.3 ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое управление в дошкольной образовательной организации - это деятельность по реализации перспективных целей образования, позволяющая дошкольной образовательной организации оптимально использовать внешние возможности, внутренний потенциал и оставаться устойчивой к угрозам со стороны внешней среды. внешний.

Стратегическое управление в дошкольном образовательном учреждении основано на ряде следующих потребностей: необходимость предвидеть условия на внешнем рынке и внутренние изменения; требование необходимости реагировать на социальный заказ; необходимость формировать среду будущего.

Сказанное выше приводит к обращению к концепциям стратегического управления и стратегического планирования, которые часто являются синонимами как отечественных, так и зарубежных авторов. Таким образом, П. Дойл определяет стратегическое рыночное планирование как «процесс управления развитием и поддержание соответствия стратегии и организации компании, с одной стороны, и изменение внешних условий, с другой» [18, с.89]. В то же время Т. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова, включают в процесс планирования элементы контроля и реализации стратегии, которые являются функциями управления.

Основное различие между рассматриваемыми определениями состоит в том, что стратегическое планирование определяет план развития, а стратегическое управление определяет политику развития. Мы подчеркиваем, что стратегическое управление - это серия конкурентных действий и решений, и

что стратегическое планирование определяет действия, направленные на их реализацию.

Стратегическое планирование – один из способов реализации стратегического управления. И если управление основано на методах распределения функциональных обязанностей, мотивации, контроля, то планирование осуществляется на основе предвидения и распределения ресурсов.

Стратегическое планирование, рассматриваемое А.А.Томпсоном и Стриклендом А.Дж. как неотъемлемая часть общего процесса стратегического управления, включает, по мнению исследователей, три этапа:

- выбор миссии, ценностей и видения компании;
- выбор стратегических целей;
- выбор стратегии.

В ответ на стратегические вызовы руководство организации, руководствуясь знаниями о перспективах всего сектора образования, пытается снизить стратегические риски. Следует отметить, что не только развитие и рост организации, но также маневрирование, вывод из эксплуатации и реструктуризация являются приемлемыми и стратегическими альтернативами. Такие меры оправданы, если они предусмотрены, спланированы и достигают поставленной конечной цели.

Организация стратегического управления направлена на достижение следующих стратегических целей:

- социально значимая цель, то есть миссия образовательной организации;
- достичь конкурентоспособности на рынке образовательных услуг;
- повышение качества образования;
- трансформация антикризисного стиля управления в интеллектуальный;
- достичь определенного уровня взаимосвязи с внешней средой и эффективных внутренних коммуникаций.

Этапы стратегического управления организацией дошкольного образования представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Этапы стратегического управления дошкольным образовательным учреждением¹⁴

Этапы	Действия	Способы выполнения
1	Определение стратегических условий существования образовательной организации	SWOT, PEST анализ, анализ внутренней среды, конкурентный анализ
2	Принятие стратегических решений	Фиксация, утверждение, учет неопределенности
3	Постановка стратегических целей и задач для и их достижения	Управление по целям, SMART - технология
4	Разработка стратегического плана	Матричный, мозговой штурм
5	Осуществление и значимость стратегического плана	Введение в действие стратегической программы
6	Оценка результатов деятельности стратегического управления, способов его реализации	Функционально-стоимостный анализ, стратегический и внутренний аудит
7	Постановка новых долгосрочных целей	Сравнительный отраслевой анализ, анализ ресурсов

Для достижения конкретных целей стратегического управления на всех его этапах, указанных в таблице 6, необходимо использовать инструменты стратегического анализа, наиболее частым из которых является SWOT-анализ. В то же время Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлев Е.Н. [28, с. 32] справедливо указывает на необходимость использования проблемного анализа для разработки стратегии организации дошкольного образования, основными особенностями которой являются:- учет более широкого социального контекста, ожиданий общества, без которых корректно определить требования к ДОО не удастся;

- ориентированность на педагогический результат, то есть на формирование необходимых навыков;
- анализ «требований завтрашнего дня» - какие потребности общества придется удовлетворять в будущем;
- анализ причин, а не последствий проблем.

¹⁴ Составлено автором

- определяя средства для достижения цели, помните, что сами средства не являются целью [28, с. 34].

Есть две концепции понимания стратегии. Согласно первой концепции определяется конечное состояние, которого образовательная организация должна достичь в будущем. При реализации этого варианта составляется стратегический план с разбивкой по периодам.

Вторая концепция развития стратегии определяется как долгосрочная тенденция развития образовательной организации, ведущая к достижению ее целей.

При втором подходе образовательная организация свободна в выборе с учетом развития ситуации, что приводит к повышению ответственности за эффективность ее деятельности.

Стратегический менеджмент организации дошкольного образования позволяет иметь долгосрочное видение вещей и создавать концепцию стратегического управления и контроля. помочь организации справиться с изменениями.

Принятие стратегических решений означает сочетание стратегических решений и конкурентных действий.

Активное стратегическое управление, а не просто реакция на влияние факторов (защитная позиция) означает, что поиск чего-то нового может стать ключом к повышению эффективности образовательной организации в долгосрочной перспективе.

На основе выбранной стратегии определяются необходимые управленческие воздействия на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей.

Выделяют шесть основных направлений таких воздействий (рисунок 8).

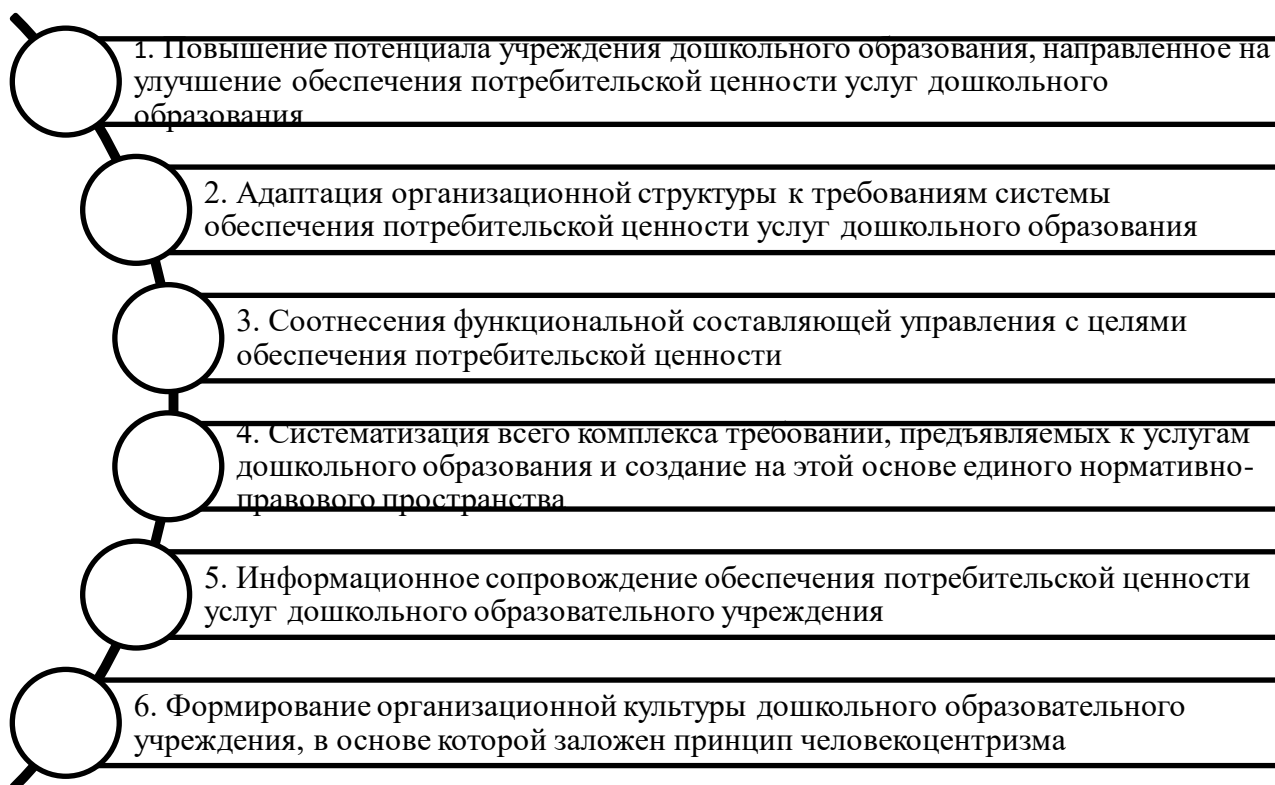


Рисунок 8 – Виды управленческих воздействий на управляемый объект¹⁵

Важно консолидировать функции управления качеством дошкольного образования и структурных связей.

Психологи знают, что большинство в каждой команде - инертные люди, проявляют конформистскую ориентацию, отличаются:

- внешняя демонстративная заинтересованность сотрудников в результатах деятельности;
- безразличие к коллективным усилиям;
- сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы.

Привлечение инертных сотрудников, вовлечение их интересов в сферу деятельности организации, стимулирование новых идей - это сверхзадача руководителя.

Не будет лишним найти рациональные предложения с конфликтной стороны коллектива. Стратегически мыслящий лидер предвидит возникающие

¹⁵ Составлено автором

конфликты и способен разрешить их до того, как возникающие проблемы станут слишком серьезными.

Менеджер должен вовлекать всю команду в разработку, а не только в обсуждение стратегического плана. При оценке учителей для присвоения квалификационной категории предусмотрена графа «Ваше участие в разработке перспективного плана учебного заведения». Но какой учитель действительно участвовал во всем этом?

Формируя стратегию дошкольной образовательной организации, лидер должен стремиться к межотраслевому подходу к решению образовательных задач с учетом степени участия муниципальных властей и служб занятости в судьбе образовательного учреждения.

Развитие содержания стратегических управленческих действий можно отнести к очень сложным интеграционным задачам, решение которых требует синтеза нескольких подходов и факторов.

Что касается стратегического управления, ведущий партнер обычно начинает с обычных рамок стратегического планирования: «миссия - цели - анализ внешней и внутренней среды - анализ стратегических альтернатив - выбор, реализация и оценка стратегии».

Однако необходимо помнить, что стратегическое управление - это не только реализация стратегического плана, но и построение гибкой организационной структуры, прогнозирующей результаты с учетом экономических тенденций и тенденций демографического развития.

Креативный и стратегический лидер видит перспективы там, где другие не видят. Способность управлять и предвидеть возможности на основе слабых сигналов из внешней среды.

Реализуя стратегию, лидер преследует такие цели, как социальное удовлетворение, воспитывая полноценную личность, обучая специалистов и профессионалов своего дела и реализуя социальный заказ.

Эта цель увеличивает значимость организации дошкольного образования в целом и среди других образовательных учреждений, для которых нет стратегического прогноза.

В процессе стратегического управления менеджер решает ряд стратегических задач по взаимодействию с рынком труда, по отношению к команде и при реализации партнерских отношений между конкурентами.

Решение этих задач повысит динамизм адаптации детского сада к новым требованиям общества. (таблица 7).

Таблица 7 – Опережающие требования социума к ДОУ¹⁶

Требования	Параметры конкурентоспособности педагогов дошкольного образовательного учреждения
Профессиональные	Востребованность специальности со стороны общества и рынка труда, полезность предоставляемых образовательных услуг, конкурентоспособность преподавателя. Юридическая, экономическая и управленческая подготовка специалистов
Социальные	Трудолюбие, упорство в освоении профессии, творческая склонность к работе, чувство личной ответственности, высокая нравственность, способность к саморазвитию
Функциональные	Овладение общими и профессиональными компетенциями
Эргономические	Соответствие профессионального образования физиологическим и социальным нормам в процессе учебной деятельности
Эстетические	Культура общения и воспитанность педагога
Патриотические	Патриотизм, национальная и религиозная терпимость
Экономические свойства	Стоимость профессиональных услуг педагога для потребителей

Принятие стратегических решений всегда предполагает выбор альтернативы. Для достижения желаемого стратегического статуса образовательная организация должна определить свои ключевые условия успеха, то есть активы и действия для достижения существующих и будущих

¹⁶ Составлено автором

конкурентных преимуществ. Чтобы определить качество стратегического решения, необходимо выбрать критерии оценки.

Критерием эффективности стратегического управления является скорость и точность реакции компании на новые требования рынка и изменения в ответ на изменения внешней среды.

Разработка критериев, индикаторов и индикаторов для формирования системы мониторинга стратегического управления - важная задача учредителя образовательного учреждения (таблица 8).

Таблица 8 – Ключевые условия успеха и критерии оценки стратегических решений¹⁷

Направление	Ключевые условия успеха	Критерии оценки
Управление	Использование интеллектуальных систем управления и автоматизации образовательного процесса. Отслеживание инновации у конкурентов.	100% автоматизация управления учебным процессом.
Образовательный маркетинг	Оперативная способность образовательной организации реагировать на возникающие изменения рынка труда, проведение рекламных компаний, PR-акций, презентаций, пресс- релизов, размещение выкладок о новых продуктах и всех образовательных программах на сайте образовательного учреждения, прямая рассылка предложений клиентам, проведение бесплатных семинаров и конференций.	100% участие образовательной организации в региональных, городских и районных семинарах, конкурсах, выставках.
Имидж	Постоянное поддержание благоприятного имиджа и репутации дошкольной образовательной организации	Отсутствие негативных отзывов о дошкольной образовательной организации. До 100%. Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставляемых образовательных услуг, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг.

¹⁷ Составлено автором

Продолжение таблицы 8

Направление	Ключевые условия успеха	Критерии оценки
		До 100%. Доля получателей образовательных услуг, готовых рекомендовать организацию родственникам и знакомым, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг.
Имидж	Постоянное поддержание благоприятного имиджа и репутации дошкольной образовательной организации	Отсутствие негативных отзывов о дошкольной образовательной организации. До 100%. Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставляемых образовательных услуг, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг. До 100%. Доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг.
Материально-техническая база	Хорошая материально-техническая база, способствующая выполнению образовательного процесса.	Материально-техническое и информационное обеспечение организации до 10 баллов.
Педагогические технологии	Педагогические и информационные «ноу-хау».	Адекватность педагогических технологий процессу приобретения профессиональных навыков.
Информационная открытость	Следите за тенденциями в развитии образования. Приложение ИКТ для прогнозирования стратегической ситуации. Высокая информационная прозрачность. Полнота и актуальность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность.	Наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических сотрудниках организации до 10 баллов.
Новации	Постоянное осуществление разработок новых образовательных программ и продуктов.	100% охват педагогов исследовательской и научной деятельностью.

Окончание таблицы 8

Направление	Ключевые условия успеха	Критерии оценки
Персонал	Повышение квалификации и уровня образования	100% доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных компетентностью сотрудников организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг
Организационная культура	Создание благоприятного климата; развитие «командного духа», поддержание здоровой сплоченности и конкуренции в команде и т. д.	Коэффициенты, близкие по значению к единице: коэффициент достижения целей организации, коэффициент функциональности, коэффициент эффективности культуры по дисциплине труда, коэффициент эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Если ключевые условия успеха отражают ключевые моменты, ведущие к успеху, тогда критерии отражают точки, которые измеряются этими факторами. Часто количественные критерии не уточняются, а оцениваются качественно.

Стратегия дошкольной образовательной организации должна соответствовать требованиям времени и основному показателю, характеризующему необходимость и пользу работы образовательного учреждения.

Выводы по первой главе:

- анализ психолого-педагогической литературы позволил установить актуальность исследования проблемы мотивации к учебной деятельности и рассмотреть ее как фактор повышения эффективности управления образовательным учреждением;

- определена сущность понятия «учебная мотивация». В своей работе мы будем придерживаться мнения, что мотивация педагогической деятельности - это комплекс управленческих мероприятий, направленных на создание устойчивых внутренних мотиваций к профессионально-педагогической деятельности, удовлетворение вашей потребности в самореализации и

достижение как личных целей учителя. , а также способствующие достижению целей образовательной организации;

- выявлены особенности деятельности дошкольных образовательных учреждений и особенности их мотивации, заключающиеся в стремлении понять потребности в личностном развитии и профессиональном росте, создании позитивных взаимоотношений в коллективе, возможность повышения квалификации. Основными причинами деятельности дошкольных воспитателей являются внешние раздражители (материальные причины), повод для престижа, профессиональный повод и повод для самоактуализации;

- важную роль в формировании мотивации деятельности педагогов дошкольного образования играет руководитель, задача которого - создание благоприятных организационных условий, способствующих формированию внутренней мотивации воспитателей. Определены организационные условия эффективной мотивации деятельности педагогов дошкольного образования:

а) изучение потребностей и мотиваций педагогической деятельности;

б) создать мотивирующую среду;

в) разработка программы мотивации педагогической деятельности;

- стратегическое планирование считается неотъемлемой частью общего процесса стратегического управления. Он состоит из трех этапов (по А.А.Томпсону и А.Дж. Стрикленду):

а) выбор миссии, ценностей и видения организации;

б) выбор стратегических целей;

в) выбор стратегии.

Стратегия организации - это основной руководящий принцип того, куда движется организация и какие ресурсы она использует. Какие ресурсы тратятся и куда, для чего мобилизуются люди. Цели и стратегия всесторонне представлены миссией организации.

Стратегическое развитие компании включает определение ключевых показателей, которых она пытается достичь в будущем. Стратегическое развитие

способно описывать количественные и качественные показатели, определяющие основные направления развития организации.

2 АНАЛИЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО АПРОБАЦИИ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ СОТРУДНИКОВ

2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СПЕЦИФИКА

Введение Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее – ФГОС ДО) предполагает особый подход к профессиональной компетентности учителей. Переход на новые стандарты требует внутренней приверженности со стороны преподавателей для реализации основных идей. Таким образом, преподавательский состав полностью определяет, как будет обеспечено качество образовательных услуг, предоставляемых компанией.

Вне зависимости от рассматриваемого учебного заведения эффективное управление невозможно без понимания потребностей и мотиваций человека, а также правильного применения стимулов к труду.

Поэтому руководитель современного дошкольного образовательного учреждения рассматривается с точки зрения анализа вопросов, связанных с мотивацией сотрудников к достижению поставленных целей в контексте решения задач, связанных с организацией работы других сотрудников, тем более что в детском саду есть особые специфика управления.

Название организации:

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение – детский сад комбинированного вида № 62 (далее – МБДОУ № 62).

Учредитель – Департамент образования Администрации города Екатеринбурга, Начальник Департамента образования – Сибирцева Екатерина Александровна.

Адрес объекта исследования (юридический и фактический адрес в данном случае совпадают): 620138, Россия, г. Екатеринбург, б. Сергея Есенина, 11.

Учреждение функционирует в режиме пятидневной рабочей недели с 10,5- часовым пребыванием детей с 07.30 до 18.00, исключая выходные и праздничные дни. Численность обучающихся (воспитанников) – 348. Количество сотрудников – 60 чел. Сфера деятельности – дошкольное образование.

МБДОУ № 62 реализует следующие образовательные программы:

- основная образовательная программа дошкольного образования;
- адаптированная программа дошкольного образования;
- образовательные программы дополнительного образования.

Основное назначение МБДОУ № 62 – создание условий для реализации гарантированного права граждан Российской Федерации на получение бесплатного и государственного дошкольного образования.

Основными задачами организации являются:

- защита жизни, а также укрепление физического и психического здоровья детей;
- гарантировать познавательно-дискурсивное, социально-личностное, художественно-эстетическое и физическое развитие детей;
- воспитание с учетом возрастных категорий детей, гражданства, уважения прав и свобод человека, любви к окружающей природе, Родине и семье;
- осуществление необходимой коррекции определенных недостатков физического и (или) умственного развития детей;
- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;
- оказание консультативно-методической помощи родителям (законным представителям) в вопросах воспитания, обучения и развития детей.

МБДОУ детский сад комбинированного вида № 62 имеет самостоятельный баланс, а также в установленном порядке имеет право открывать лицевые счета в финансовом управлении администрации города.

МБДОУ № 62 имеет собственную печать, а также штампы и бланки со своими реквизитами.

Таким образом, перечисленные положения и признаки МБДОУ № 62 как юридического лица не противоречат действующему законодательству.

Также отметим, что МБДОУ детский сад комбинированного типа № 62 вправе заключать определенные договоры от своего имени, а также приобретать и осуществлять различные имущественные и личные неимущественные права. Соответственно, МБДОУ детский сад комбинированного типа № 62 несет определенную ответственность и может выступать как истцом, так и ответчиком в суде.

Кроме того, МБДОУ № 62 является работодателем для персонала учреждения.

Трудовые отношения между работником и МБДОУ № 62 обязательно регулируются трудовым договором. Условия трудового договора в МБДОУ не противоречат действующему трудовому законодательству РФ, а также правилам внутреннего трудового распорядка.

Коллегиальными органами управления МОУ № 62 являются:

- Общее собрание сотрудников образовательной организации;
- Педагогический совет образовательной организации;
- Совет родителей (законных представителей) воспитанников.

Достижения:

МБДОУ № 62 является Федеральной инновационной площадкой по реализации парциальной программы STEM-образования при поддержке ФГБНУ "ИИДСВ Российская академия образования";

- МБДОУ № 62 является экспериментальной площадкой «Сетевое взаимодействие инновационно-активных образовательных учреждений академической площадки УрО РАО Уральского региона»;

- МБДОУ № 62 является участником пилотного проекта "Модели дошкольного образования для детей 0+";

- МБДОУ № 62 является победителем Всероссийского смотра-конкурса "Образцовый детский сад", 2018-2019 гг.;

- МБДОУ № 62 является лауреатом-победителем Всероссийского смотр-конкурса "Гордость Отечественного образования – 2019";

- МБДОУ № 62 является победителем городского экологического конкурса на лучшую реализацию областного проекта "Родники" с 2012 по 2018 гг., победителем III городского конкурса «Инновации в образовании – 2006», лауреатом Всероссийских конкурсов "Детский сад года – 1998", "Детский сад года – 2000".

Оперативное управление учреждением осуществляет заведующий.

Менеджер обеспечивает прямое и косвенное выполнение управленческих решений через распределение задач между административными сотрудниками с учетом их характеристик, подготовки, опыта, а также структуры дошкольного образовательного учреждения:

- заместителю заведующей по воспитательно-методической работе непосредственно подчиняются воспитатели и специалисты ДОУ;

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

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

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

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

Менеджер – это главное административное лицо, которое олицетворяет индивидуальное управление и несет персональную ответственность за все, что делается в образовательном учреждении всеми объектами управления.

На этом же уровне модели находятся высшие органы государственного управления и коллегиальные органы, имеющие ту или иную организационно-

правовую форму: Родительский совет, Педагогический совет, Медико-педагогический совет.

Совет родителей детского сада – один из высших органов самоуправления детского сада, основными задачами которого являются: разработка предложений по повышению качества образовательного процесса; Защита и представление прав и интересов студентов; Помощь в решении образовательных, социальных, бытовых и других проблем, затрагивающих интересы студентов; Содействие руководству вуза в решении образовательных проблем, организации досуга и повседневной жизни студентов, пропаганде здорового образа жизни; Поддерживать структурные подразделения учреждения в деятельности, связанной с учебным процессом; Провести работу по воспитанию уважения к объекту недвижимости, патриотического отношения к духу и традициям государства и МБДОУ №62.

Педагогический совет – коллегиальный орган управления детским садом, решающий вопросы, связанные с реализацией программы развития детского сада, рассматривает вопросы, подготовленные методической комиссией детского сада, коллегиальное правление МБДОУ № 62 несет ответственность за принятые решения.

В *медико-педагогический совет* компании входят педагогический коллектив (психолог, логопед, инструктор по физкультуре, музыкальный руководитель) и медицинский персонал (врач, медсестра в дошкольном учреждении), а также администрация детского сада, включая директора и их помощники. Председателем «Медико-педагогического совета» является главный врач или лицо, ответственное за выполнение его функций (проректор детского сада по методическому обеспечению).

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

Второй уровень – заместитель руководителя дошкольного образовательного учреждения по методической работе, заместитель главы домохозяйства.

Каждый член администрации интегрирует определенное направление или подразделение системы образования и действует как звено в косвенном направлении руководителя системы образования.

Его основная функция – координировать деятельность всех участников процесса в соответствии с поставленными целями, программой и ожидаемыми результатами.

Третий уровень – методические объединения. К руководителям этого уровня относятся руководители методических объединений. Взаимодействие субъектов управления этого уровня осуществляется через специализацию функций с одновременной их интеграцией.

Методическое объединение проводит методическую работу, направленную на обеспечение необходимой литературой, организует занятия для воспитанников вне детского сада, анализирует результаты учебного процесса, вправе вносить предложения по совершенствованию процесса обучения и воспитания, согласовывает свою деятельность с руководителем детского сада и несет перед собой ответственность по-своему.

Творческий коллектив учителей – это временная форма педагогического коллектива, действующего в развивающем режиме. Созданный для решения конкретной образовательной задачи, он объединяет учителей из разных классов. Группа выбирает руководителя, который организует разработку этой задачи. По результатам работы даются рекомендации по использованию созданного опыта.

Четвертый уровень – родители. Здесь руководящими органами является родительский комитет, который принимает решение об организации работы вне детского сада, развитие материальной базы детского сада участвует в развитии детского сада.

Основная цель и задачи развития достигаются за счет соответствующих управленческих действий с учетом нормативных, финансово-экономических,

личностных, психолого-педагогических характеристик учреждения и направленных на решение проблем, отнесенных законодательством Российской Федерации к ведению учреждения.

В структурных связях принципиальным является единство управления: соуправления и самоуправления.

Структура управления в МБДОУ № 62 отображена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Структура управления МБДОУ № 62¹⁸

Активные представители родительского сообщества в составе родительского комитета участвуют в жизни детского сада, предлагая идеи, пути

¹⁸ Составлено автором

развития детского сада, являясь связующим звеном между представителями каждой семьи, учителя, лидеры, общество.

Организационная структура управления – это совокупность всех его органов с присущими им функциями.

Управление образовательной деятельностью обеспечивает образовательный совет учреждения, в который входит весь педагогический коллектив.

Комитет родителей учреждения помогает объединить усилия семьи и учителей в развитии и воспитании детей.

Объектами управления педагогов, педагогов-психологов, музыкальных дирижеров, учителей физкультуры, логопеда, музыкального руководителя являются дети и их родители (законные представители).

Состав организации, стаж управленческого и педагогического персонала и их подготовка с мая 2020 года представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Кадровый состав сотрудников детского сада¹⁹

Название	Образование		Стаж				
	Высшее	Среднее специальное	до 3 лет	3-5 лет	5-10 лет	10-20 лет	20 и более лет
Руководящие сотрудники	3	-	-	-	-	1	2
Педагогические сотрудники	17	5	-	2	8	8	4
Всего	20	5		2	8	9	6

Детский сад самостоятелен в осуществлении образовательного процесса, подбором и расстановкой кадров ответственным является МБДОУ № 62 в соответствии с кадровой политикой организации.

¹⁹ Составлено автором

2.2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ МБДОУ – ДЕТСКИЙ САД КОМБИНИРОВАННОГО ВИДА № 62

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

Таблица 10 – PEST-анализ МБДОУ № 62²⁰

Направления	Условия внешней среды	Описание	Балл
Политические	- Действующее законодательство в сфере дошкольного образования: Закон «Об образовании», Федеральное государственное образовательное постановление ДО, которое предусматривает государственное регулирование системы образования;	Позволяет решить проблемы долгосрочного планирования и создать стабильную среду. Это позволяет дошкольному учреждению выбирать собственную линию развития, выделять свою концепцию, диктуя при этом определенные преобразования как обязательные. Он представляет дошкольное учебное заведение с необходимостью заниматься PR-технологиями и вести научно-методическую работу в своем направлении.	+3
	Будущие изменения в законодательстве;		+2
	- европейский / международный Законодательство (Конвенция о правах ребенка);		+2
	- Ужесточение государственного контроля		
	- Деятельность субъектов хозяйствования и штрафы (государственные контракты)	Способствует формированию системы образования как рыночной сферы.	
	- Экологические проблемы	Он позволяет определять и проводить финансовую политику, но позволяет прогнозировать ряд негативных последствий (ликвидация логопедических групп, сокращение принудительного персонала).	
	- Экономическое положение и тенденции в образовании;		
	- Уровень инфляции;		
	- Инвестиционный климат в отрасли;		
	- Внешнеэкономические системы и тенденции;		

²⁰ Составлено автором

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

Каждое дошкольное образовательное учреждение создает особую мотивационную среду, которая представляет собой концепцию условий, способствующих трансляции внешнего социокультурного опыта взаимодействия с миром во внутреннюю программу действий и поведения; источник внутреннего и внешнего развития учителя, как объект, так и субъект его собственного развития.

Выводы по таблице факторов PEST-анализа:

В каждой из этих четырех групп основные факторы, оказывающие наибольшее влияние, включают:

- политическая активность федеральных, региональных и местных властей, налоговая политика (среди политических и правовых факторов);

- уровень и качество жизни сотрудников МБДОУ № 62, социальное разнообразие сотрудников, традиции, обычаи, привычки и социальная активность (в том числе социокультурная);

- инфраструктурные направления и инвестиционная политика МБДОУ № 62 (в числе экономических факторов);

- отсутствие компьютерных навыков, возможности подключения к Интернету и другим средствам связи, уровень развития соответствующего оборудования и технологий (среди технических и технологических факторов).

Поэтому развитие образовательной системы дошкольного образования, с одной стороны, должно определяться порядком и политикой государства в области образования (ориентация на всеобщее образование, реализация квалификационного подхода, приоритетность экономика здравоохранения, информационные технологии). С другой стороны, в нынешних условиях детский сад предназначен для четкого определения собственных целей, ценностей, миссии, политики и тактики, которые гарантируют привлекательность для

ближайших социальных клиентов; стабильность и успешность работы и развития питомника в меняющемся обществе, в рыночной экономике

Модернизация и реформирование российской системы образования сопровождаются коренными изменениями не только содержания образовательных программ и методики обучения, но и системы управления образовательными компаниями. Поэтому для менеджера становится все более важным владеть навыками стратегического планирования.

Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей МБДОУ н. 62 с точки зрения развития детского сада и системы мотивации, содержащейся в нем, представлена в SWOT-анализе в таблице 11.

Таблица 11 – SWOT-анализ МБДОУ № 62²¹

	Внешняя среда		Внутренняя среда
Угрозы	<p>T1. Реформировать традиционную систему образования;</p> <p>T2. Конкуренция с другим дошкольным образовательным учреждением</p> <p>T3. Недостаточная информационная культура компании;</p> <p>T4. Текучесть кадров, особенно высокопрофессиональных;</p> <p>T5. Риск снижения производительности труда;</p> <p>T7. У компании нет достаточных ресурсов для разработки и внедрения эффективной системы мотивации.</p>	Слабые стороны	<p>W1. Незнание родительского сообщества (дети которого не ходят в детский сад) об организации образовательного процесса;</p> <p>W2. Родители очень заняты;</p> <p>W3. Недостаточная обеспеченность дошкольных образовательных учреждений новыми техническими средствами обучения и воспитания;</p> <p>W4. Снижение уровня здоровья школьников;</p> <p>W5. Недостаточное взаимодействие с другими дошкольными образовательными учреждениями города и района;</p> <p>W6. Отсутствие компьютерной техники и другого оборудования, используемого в учебном процессе, недостаточное обеспечение связи в сети Интернет;</p> <p>W7. Сотрудники не пытаются повышать свою квалификацию;</p> <p>W8. Сотрудники не заинтересованы в повышении производительности труда;</p> <p>W9. Возможности инструментов мотивации сотрудников используются не в полной мере;.</p>

²¹ Составлено автором

Окончание таблицы 11

	Внешняя среда		Внутренняя среда
			W10. Существует негативное восприятие мотивационных факторов сотрудниками.
Возможности	<p>O1. Наличие учреждений культуры рядом с дошкольным образовательным учреждением (Детско-спортивно-оздоровительный комплекс), домом культуры и физического развития;</p> <p>O2. Демографическая программа МБДОУ № 62;</p> <p>O3. Удобное географическое расположение дошкольного образовательного учреждения;</p> <p>O4. Участие педагогов и воспитанников дошкольного образовательного учреждения в конкурсах, конференциях, проектах разного уровня;</p> <p>O5. Инвестиции Учредителя в материально-техническую базу дошкольного образовательного учреждения;</p> <p>O6. Адресная помощь детям из социально незащищенных семей;</p> <p>O7. Средняя заработная плата сотрудников превышает среднемесячный уровень по городу;</p> <p>O8. Привлечение высококвалифицированного персонала;</p> <p>O9. Сильное желание руководства сформировать реальную и эффективную концепцию мотивации персонала.</p>	Сильные стороны	<p>S1. Желание власти также ППС отвечать прогрессивным условиям;</p> <p>S2. Присутствие дополнительного умственного ресурса около преподавателей также учеников дошкольных просветительных органов;</p> <p>S3. Положительный климат дошкольного просветительного института;</p> <p>S4. Позитивная кинетика свойства создания;</p> <p>S5. Обширный диапазон вспомогательного создания;</p> <p>S6. Применение здоровьесберегающих технологий;</p> <p>S7. Концепция подготовки преподавателей в курсах увеличения квалификации;</p> <p>S8. Инструктивное обладание основные принципы коммуникативной культуры;</p> <p>S9. Интерес отца с матерью во свойстве тренировочного хода;</p> <p>S10. Активно формирующаяся координационная состав;</p> <p>S11. Большой степень мастерства работников также присутствие требуемых способностей;</p> <p>S12. Отчетливо единичная профессиональная стратегия;</p> <p>S13. Условие вещественной балла работы обладает мотивационное значимость с целью работников; условие отношений со сотрудниками также нравственная анализ деятельность.</p>

На основе рассмотрения информации рассматриваются подходящие нюансы последующего формирования детского сада:

- особенность педагогического коллектива позволяет составить план по внедрению современных изменений и в детский сад, но для их реализации желательно провести серьезную консультационную услугу среди педагогов;

- основные действия должны быть сконцентрированы на модификации дидактической и образовательной траектории: внедрение новейших методов обучения, а также современных методов обучения с широким использованием инновационных технологий;

- формирование материально-производственной базы детского сада;

- следует подчеркнуть большую заинтересованность в повышении квалификации педагогических кадров;

- усовершенствование научно-технических нюансов учебного процесса;

- интенсивное общение отца и матери (законных резидентов) со студентами;

- приют может влиять на свое прямое общественное общество, он также обязан объяснять свою образовательную политическую фигуру другим видам работы;

- повышение возможности открытия образовательного учреждения;

- применять возможности таких условий, а также: нравственный анализ работы, стабильную социальную и общепсихологическую атмосферу при формировании и совершенствовании концепции мотивации;

- наличие исследования также улучшает понятие мотивации для сравнения внутренней значимости должностей сотрудников со стоимостью этой деятельности, а также учитывает профили мотивационного контура персонала;

- Анализ формирования и совершенствования концепции мотивации, а также ресурса повышения продуктивности компании;

- Разработать усовершенствованную теорию мотивации в начале отбора персонала, которая станет частью профессиональных политиков компании, чтобы «определить» людей, которые более оптимальны для целей рекомендуемой мотивации.

Аналогичным образом SWOT-анализ показал, что руководство детских садов обязано усовершенствовать теорию мотивации, чтобы анализировать ее не как ресурс затрат, а как ресурс для повышения производительности всей компании. Усовершенствованная концепция мотивации должна быть

органичной составляющей профессиональных политиков компании: любимый человек понятен медперсоналу, в этом числе претендентам на должность. Наличие усовершенствованной концепции мотивации должно осуществляться как в интересах, так и в нематериальных, таким образом, также в материальных показателях стимулов, но в дополнение к осуществлению в интересах конкретных контурных профилей мотивации персонала.

2.3 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА МБДОУ – ДЕТСКИЙ САД КОМБИНИРОВАННОГО ВИДА № 62 Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

Существующая в России модель трудовой мотивации содержит элементы советского подхода к стимулированию. В то же время бурные изменения экономической ситуации (формирование рыночных отношений) привели к трансформации системы ценностей населения. Многие убеждены, что сила, статус, престиж, контакты и активное участие на рынке необходимы для жизни в процветании.

В статье «Мотивация преподавателей образовательных учреждений» Лепешова Е.М. рассматривает приемы и методы мотивации сотрудников образовательных учреждений:

- социально-психологические: моральное стимулирование, развитие неформального и формального общения в коллективе, отношения с руководством, участие в управлении, профессиональное и профессиональное развитие, этика условий труда, корпоративная культура и другие;

- экономические: единовременные выплаты и пособия, дополнительные льготы, бонусы и другие;

- административные: установление внутренних правил и важность их выполнения, издание приказов и инструкций, должностных инструкций и т. д. [34, с.72].

Без повышения производительности труда и привлечения к работе воспитателей реализация успешных планов по преобразованию детского сада невозможна. Следовательно, существует необходимость исследования, направленного на выявление недостатков существующей системы мотивации в дошкольных образовательных учреждениях.

Основная цель таких исследований - определение мотивов выбора педагогической профессии, личностных ориентаций педагогов.

Выбор инструментов и механизмов мотивации педагогического коллектива чрезвычайно актуален для менеджмента дошкольного образовательного учреждения. В связи с этим изучены основные особенности мотивации труда в дошкольном образовательном учреждении, определены ключевые условия, влияющие на эффективность и качество трудовой деятельности сотрудников, и предложены пути совершенствования существующей системы мотивации в образовательном учреждении. были идентифицированы.

В соответствии с гипотезой и задачами был определен ход эмпирического исследования, который состоял из четырех этапов: этап теоретического исследования, этап детерминации, этап обучения и этап исследования. планирование.

Первый шаг – это теория зависимости: он состоял из определения дизайна исследования, постановки целей, формулирования гипотезы, формулирования противоречий в исследовании, теоретической разработки структуры исследования, систематизировать и выбрать ряд эффективных методов и методов исследования основных условий, влияющих на эффективность и результативность. качество образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении.

Второй этап – аттестационный: экспериментальное исследование мотивации воспитателей детских садов проводилось по методике, принятой на этапе теоретических исследований.

Третий этап – формирующий – внедрение индивидуальных методов мотивации в концепции нематериального и материального стимулирования воспитателей детского сада.

Четвертый этап - завершающий: проведена качественная и количественная обработка данных, полученных на предыдущих этапах, даны рекомендации по оптимизации системы мотивации учителей для их дальнейшего тестирования руководителем дошкольного образовательного учреждения.

Персональные данные участников исследования, включая опыт работы и должность, приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Данные о сотрудниках МБДОУ № 62, которые приняли участие в исследовании²²

№ респондента	Возраст	Пол	Должность	Стаж
1	42	Ж	Инструктор по ФИЗО	16
2	41	Ж	Инструктор по ФИЗО	13
3	45	Ж	Музыкальный руководитель	20
4	50	Ж	Учитель-логопед	25
5	45	Ж	Учитель-логопед	15
6	60	Ж	Учитель-логопед	30
7	36	Ж	Педагог-психолог	15
8	38	Ж	Воспитатель	12
9	52	Ж	Воспитатель	28
10	29	Ж	Воспитатель	5
11	40	Ж	Воспитатель	9
12	33	Ж	Воспитатель	7
13	54	Ж	Воспитатель	29
14	46	Ж	Воспитатель	19
15	43	Ж	Воспитатель	19
16	25	Ж	Воспитатель	3
17	34	Ж	Воспитатель	9
18	36	Ж	Воспитатель	8
19	37	Ж	Воспитатель	10
20	27	Ж	Воспитатель	8

²² Составлено автором

21	38	Ж	Воспитатель	10
22	33	Ж	Воспитатель	9

При исследовании мотивационной среды персонала использовались методы, обеспечивающие высокий уровень мотивации в групповом эксперименте и приемлемые для учителей.

В качестве экспериментальных методов используются следующие диагностические инструменты:

- методика К. Замфир (в модификации А.А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности» [45, с.68];
- анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» [38, с.258];
- методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса [24, с.549];
- анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ» [33, с.82].

Для того чтобы понять, что нужно улучшить в имеющейся системе мотивации, какие именно причины сегодня приводят педагогов к качественной педагогической деятельности и высококачественному учебному процессу, было проведено исследование.

В выборку исследования вошли 22 педагога МБДОУ № 62. в том числе воспитатели, музыкальный руководитель, педагог-психолог, учителя-логопеда и педагоги по физической культуре.

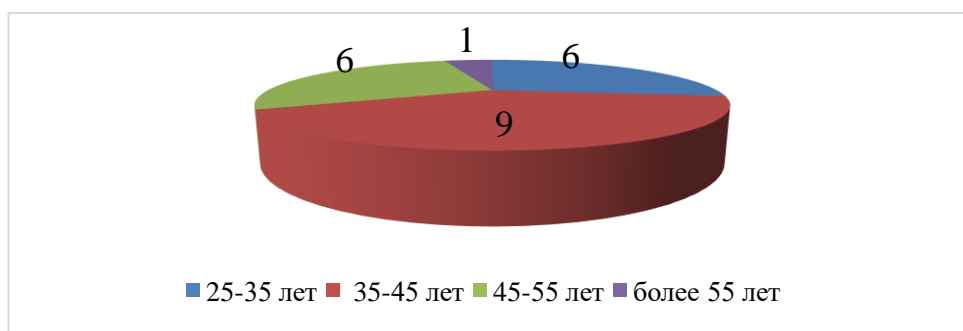


Рисунок 10 – Возрастная категория педагогического состава МБДОУ № 62²³

²³ Составлено автором

Так как, возрастной диапазон педагогов достаточно широк и различны направленности их деятельности, результаты исследования будут более достоверными.

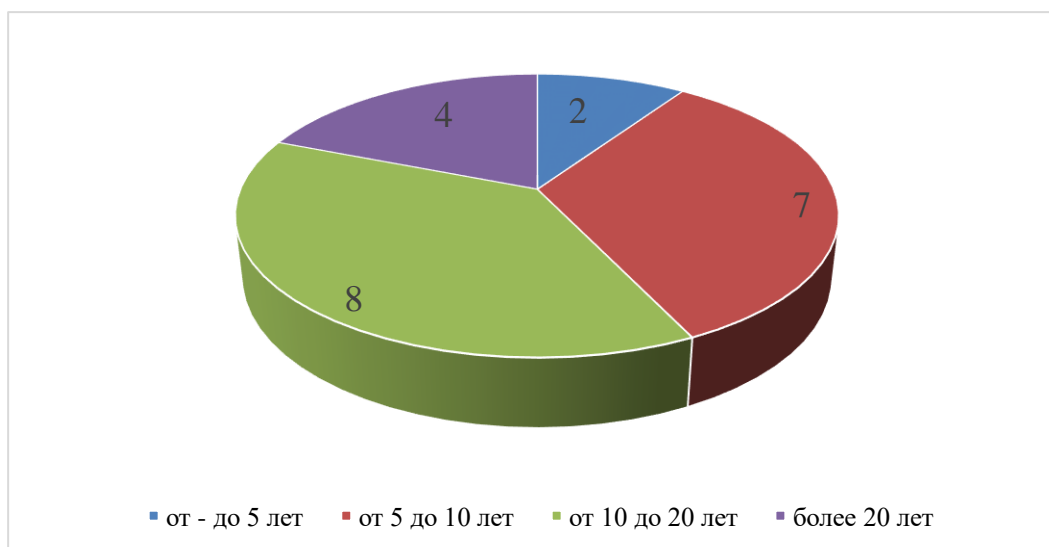


Рисунок 11 – Педагогический стаж коллектива МБДОУ № 62 ²⁴

На первом этапе исследования, с помощью методики К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности» мы выявили уровень мотивации трудовой деятельности педагогов, который включает в себя три компонента: показатели внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной.

Таблица 13 – Результат методики К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности»²⁵

Мотив	В очень значительной	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
Денежный заработок	0%	6,5%	29%	35,5%	29%
Стремление к продвижению по работе	4,5%	13,6%	30,3%	51,6%	0%

²⁴ Составлено автором

²⁵ Составлено автором

Окончание таблицы 13

Мотив	В очень значительной	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	13,6%	31,8%	45%	10%	9,1%
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	9,1%	13,6%	31,8%	45%	1,5%
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	0%	4,5%	31,8%	8,2%	54,5%
Удовлетворение от самого процесса и результата работы	0%	4,5%	27,3%	22,7%	45,5%
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	9,1%	4,5%	14,1%	45%	27,3%

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

Данная методика определяет 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 комплексу²⁶

Мотивационный комплекс					Количество педагогов
BM	>	ВПМ	>	ВОМ	36,3% (8)
BM	=	ВПМ	>	ВОМ	17,7% (4)
BM	<	ВПМ	>	ВОМ	13,6 (3)
BM	<	ВПМ	<	ВОМ	9,1% (2)
BM	>	ВОМ	>	ВПМ	9,1% (2)
BM	=	ВПМ	<	ВОМ	4,5% (1)
BM	>	ВПМ	=	ВОМ	4,5% (1)
BM	=	ВПМ	=	ВОМ	4,5% (1)
ВОМ	>	BM	>	ВПМ	4,5% (1)

Примечание:



– оптимальный мотивационный комплекс (баланс мотивов);



– наихудший мотивационный комплекс.

Анализ полученных результатов показал, что учителя более удовлетворены выбранной профессией. Выбирая между лучшим, оптимальным и худшим типами соотношений, большинство воспитателей детских садов выбирали оптимальный комплекс, представленный комбинациями: $BM > ВПМ > ВОМ$ (36,3% опрошенных) и $BM = ВПМ > ВОМ$ (13,6% опрошенных, таблица 15). Для этих воспитателей педагогическая деятельность – самоцель, а не средство для достижения другой цели. Это учителя, которых привлекает, прежде всего, интерес к самому учебному процессу, что положительно сказывается на результатах педагогической работы с детьми. Подчеркнем, что действие внутренних мотивов способствует проявлению непосредственности, оригинальности, росту творчества.

²⁶ Составлено автором

Таблица 15 – Выявление преобладающего типа мотивации²⁷

Преобладающий тип мотивации	Количество педагогов
ВМ	45% (10)
ВПМ	27,3% (5)
ВОМ	17,7% (3)
ВМ=ВПМ	13,6% (2)
ВМ=ВПМ=ВОМ	4,5% (1)

Наихудшие мотивационные комплексы представлены следующим соотношением: $ВОМ > ВПМ > ВМ$; $ВОМ > ВПМ = ВМ$; $ВОМ > ВМ > ВПМ$ и $ВОМ = ВПМ = ВМ$. Данные комплексы имеют 9,1%, 4,5%, 4,5% и 4,5% педагогов, соответственно. В совокупности это составляет 22,6% от общего числа опрошенных педагогов, сведения представлены в таблице 16. Это свидетельствует о безразличном, вероятно, негативном отношении к выполняемой ими деятельности.

Это указывает на то, что воспитатели с этими мотивационными комплексами участвуют в деятельности только ради получения какого-либо внешнего вознаграждения.

Количество педагогов, у которых мотивационный комплекс характеризуется преобладанием внешней мотивации, составили 45% опрошенных из них (22,6% с внешней положительной мотивацией и 9,1% с внешней отрицательной мотивацией).

Внешне мотивированные учителя не удовлетворены выбранной профессией, они не хотят продолжать преподавание. Часто они не готовы преодолевать трудности при решении профессиональных задач. Отсутствие внутреннего раздражителя увеличивает напряжение, что существенно сказывается на творческой составляющей деятельности учителя.

Справедливо предположить, что эта группа педагогов получила педагогическое образование не по собственной воле, а под влиянием окружающей среды – родственников, популярности и престижа профессии,

²⁷ Составлено автором

которыми они когда-то были, – или по другим причинам, не связанным с внутренними причинами и потребностями.

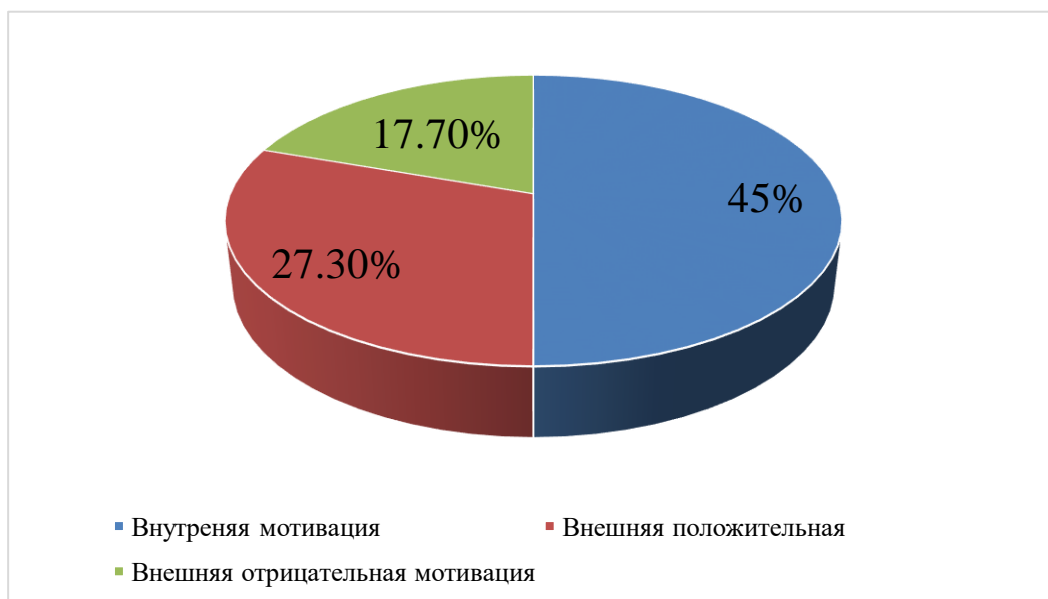


Рисунок 12 – Мотивационный профиль педагогов МБДОУ № 62²⁸

В анкете «Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы» воспитателям предлагалось оценить, насколько они удовлетворены аспектами работы, предложенными в опросном листе.

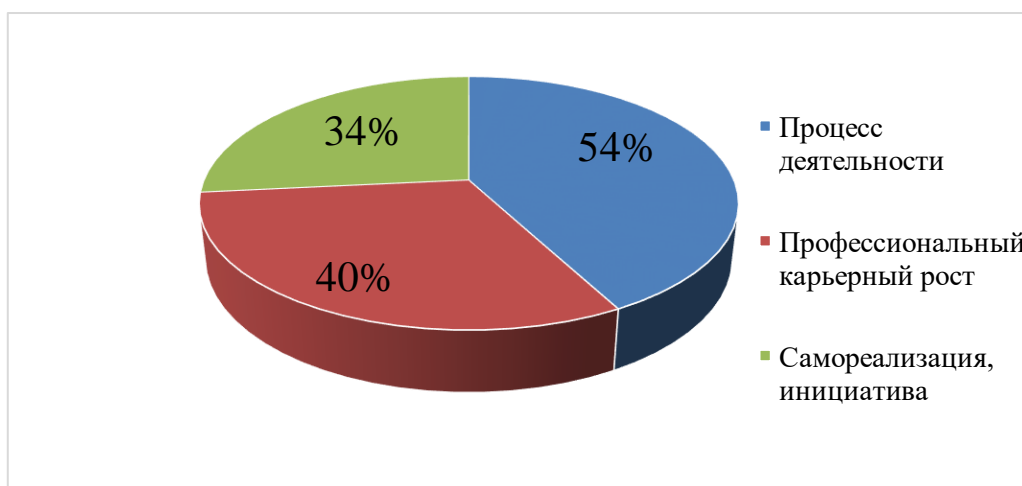


Рисунок 13 – Степень удовлетворённости условиями работы²⁹

²⁸ Составлено автором

²⁹ Составлено автором

С помощью методики «Мотивация к успеху» Т. Элмерс была оценена степень приверженности воспитателей к достижению успеха и поставленным целям.

Результаты исследования показали, что воспитатели обследуемого ДОО мотивированы на успех, при этом стараются избегать высоких рисков. Педагоги стремятся добиться успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, умеют объективно оценить собственные навыки, успехи и неудачи.

Для диагностики мотивации персонала дошкольного учреждения мы использовали метод Е.М. Лепешовой, выбранный нами из-за простоты применения и интерпретации результатов. Основным выводом по полученным материалам является ранжирование показателей, влияющих на мотивацию сотрудников.

Было выявлено, что мотивация воспитателей обследуемого ДОО коррелирует с социальным статусом работника. Наиболее важными для воспитателей являются потребности в безопасности, признании и уважении, принадлежности и коммуницировании.

Выводы по второй главе.

Результаты проведенного нами исследования показали равенство внутренней и внешней мотивации воспитателей МБДОУ № 62 в 45% случаев, преобладание внешней положительной мотивации – в 27,3%, внешней отрицательной мотивации – в 17,7%.

Доминирующим мотивационным комплексом педагогической деятельности выступает оптимальный мотивационный комплекс $ВМ > ВПМ > ВОМ$. Такой баланс мотивов имеют 63,6% респондентов.

Анализ полученных данных показал, что важнейшими факторами повышения мотивации воспитателей являются:

- хорошие отношения в коллективе;
- признательность и любовь к воспитанникам;
- адекватность требований менеджмента;

- высокая степень ответственности и авторитета руководителя;
- родительское одобрение.

Подчеркнем необходимость контроля значения мотивации педагогов в современных условиях, ведь вся система управления дошкольным учреждением построена на стремлении к поставленным целям, а это требует согласованных действий и взаимодействия менеджмента и учителей. Эффективность и качество работы учителя находится в зависимости от степени вовлеченности в профессиональную деятельность.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБДОУ №62

3.1 ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБДОУ № 62

Под управлением мотивацией персонала понимается процесс активизации внутренней мотивации и формирования системы внешних стимулов (внешней мотивации). Цель мотивации – сформировать набор условий, побуждающих человека совершать действия, направленные на достижение поставленных целей с максимальным эффектом.

Создание мотивационного блока членов коллектива должно стать важнейшей задачей лидера, что в свою очередь будет способствовать созданию благоприятного морально-психологического климата в дошкольном образовательном учреждении. Мотивация – важный фактор повышения производительности труда сотрудников.

Отношение работников к различным формам стимулирования во многом субъективно. Поскольку заработная плата является, помимо прочего, символом признания, разница в ее уровне между разными сотрудниками часто способствует возникновению конфликтных ситуаций. В контексте решения управленческих задач формирование и развитие системы материального стимулирования труда представляется сложной задачей для руководителя образовательного учреждения.

Отметим, что этот аспект содержит много противоречий с точки зрения фактической реализации и существующих теоретических построений. Менеджеры сталкиваются с процессом, который начинается с разработки системы мотивации персонала, который заканчивается разочарованием в ее эффективности, что приводит к новому циклу этого процесса.

Внешние социально-экономические условия материальной мотивации дошкольных образовательных учреждений трансформируются, при этом размер доходов воспитателей не зависит от реальной эффективности их работы, развития педагогических кадров и полноценного использования их знаний и навыков. навыки не приветствуются.

Современное состояние материальной мотивации можно охарактеризовать следующими основными чертами:

- недостаточная значимость социальной мотивации деятельности, квалификации и профессионального роста персонала;
- коллективная ответственность в детских садах;
- стремление агентов рынка к стабильной высокооплачиваемой работе с более низкой трудоемкостью, не требующей высококвалифицированного труда;
- определение социального статуса человека по критериям, не связанным с его трудовой деятельностью, профессией.

Одна из задач создания среды для профессиональной деятельности - устранение триггеров, мешающих предпринимательству и инициативе сотрудников. Командная система основана на коллективной ответственности лидера, который стремится к консервативной форме работы, не связывая свой социальный статус с личной эффективностью на работе. Его главная характеристика, помимо низкой продуктивности, неразвитость подсознания, ориентация на «справедливого начальника», который при безоговорочном послушании предлагает ему нужные ему преимущества. Таким образом, такой сотрудник перекладывает ответственность за собственное благополучие вверх.

Стимулирование трудовой деятельности – внешний побудитель, «элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала» [45, с. 64]. В то же время он несет и нематериальную нагрузку, что позволяет сотруднику реализовывать себя как наемный работник и как личность одновременно, выполняя социальные, моральные и экономические функции.

Социальная функция заключается в формировании социальной структуры общества с разными уровнями дохода, которые во многом зависят от воздействия стимулов на разных людей. Кроме того, развитие личности и формирование потребностей также определяется организацией и стимулированием трудовой деятельности в обществе.

Нравственная функция заключается в том, что стимулы к трудовой деятельности формируют высокоморальный климат в учреждении, трудовую жизненную позицию и общество в целом. При этом важно обеспечить правильную и разумную систему мотивации с учетом традиций и исторического опыта.

Экономическая функция, прежде всего, заключается в стимулировании трудовой активности для повышения эффективности воспитательной работы, что приводит к качеству учебного процесса и повышению производительности труда.

Стимулы могут быть как нематериальными, так и материальными. Несмотря на то, что денежное вознаграждение должно отражать профессиональные достижения, формировать материальную заинтересованность как главный стимулирующий фактор недопустимо.

Таблица 16 – Ресурсное обеспечение³⁰

Кадровое	Информационное	Контрольно-диагностическое
Инструктора по физической культуре	- Использование ресурсов Интернет. - Изучение нормативно-правовых документов. - Обмен опытом с другими ДООУ района.	- Эффективность педагогической деятельности через наблюдение, анкетирование сотрудников и родителей воспитанников ДООУ. - Портфолио педагога ДООУ. - Наличие профессионального роста (отчётно-контрольные занятия).
Музыкальные руководители		
Учитель-логопед		
Педагог-психолог		
Воспитатели		

Этапы внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации:

³⁰ Составлено автором

Этап 1. Стартовые преобразования – продолжительность три месяца (с января по апрель).

Этап 2. Анализ результатов и корректировка – 1 месяц (май)

Этап 3. Опытная эксплуатация (важность точности соблюдения схем, методов и критериев, пока их применение не станет нормой) – 6 месяцев (июнь-декабрь).

Рабочий план по внедрению мероприятий по совершенствованию системы мотивации МБДОУ № 62 представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Рабочий план реализации проекта³¹

№ п/п	Содержание	Сроки	Ответственный	Отметка об выполнении
<i>Подготовительный этап</i>				
1	Изучение законопроектов, Постановлений о НСОТ и нормативно-правовой литературы	Июнь-август 2020	Заведующий	-
2	Разработка локальных нормативных документов «Положения о заработной плате и системе стимулирования», «Коллективный договор»	Сентябрь-декабрь 2020	Рабочая группа	-
<i>Организационный этап</i>				
3	Запуск новой системы материального и нематериального стимулирования.	Январь 2021	Заведующий	-
4	Практическое применение новой системы мотивации педагогов ДОУ	Январь – апрель 2021	Заведующий Рабочая группа	-
5	Анализ результатов и корректировка.	Май-июнь 2021	Заведующий Рабочая группа	-
<i>Результативный этап</i>				
6	Опытная эксплуатация (значимость за точностью следования схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой).	Июнь-август 2021	Заведующая	-
7	Анализ результатов и корректировка	Август 2021	Рабочая группа	-

³¹ Составлено автором

Ожидаемые результаты:

Долгосрочные:

- приобрести опыт внедрения проектного метода в управленческую деятельность по совершенствованию системы мотивации персонала.
- Стабильное состояние профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава.

Краткосрочные:

- проанализирована методическая и научная литература, журналы по вопросам формирования новой системы оплаты труда.
- Разработан план внедрения эффективных методов в концепцию мотивации персонала.
- Создана анкета для родителей, цель которой - выяснить уровень удовлетворенности родителей учебным процессом в дошкольных образовательных учреждениях.
- Обобщен опыт разработки эффективных методов материальной и нематериальной мотивации воспитателей.

3.2 РАЗРАБОТКА И ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ СПОСОБОВ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ СОТРУДНИКОВ В МБДОУ № 62

Усовершенствованная система оплаты труда учителей пытается учесть максимальное количество аспектов работы, увязывая как отработанные часы, так и квалификацию, и производительность, основные процессы и полученные результаты.

Вместе с тем существует риск того, что большое количество подлежащих оценке показателей работы, обусловит ситуацию, в которой значительное количество сотрудников будет только отслеживать, собирать, оценивать и подсчитывать трудовой вклад своих коллег.

Поэтому важно было найти адекватное и оптимальное количество показателей качества и объема проделанной работы, где новая система оплаты труда (далее – НСОТ) действительно является средством стимулирования эффективной работы, а не целью самой организации.

Невозможно заработать деньги на основной или единственной цели работы ДОУ. Стимулирование трудовой деятельности только материальными условиями действует как наркотик: их нужно все больше и больше, а отдача от них все меньше. Поэтому необходимо помнить о факторах, формирующих положительное отношение к работе среди сотрудников, таких как возможность самостоятельности на работе, повышение квалификации, признание руководителем трудовых заслуг воспитателей. Их может быть сложнее использовать, но они, как правило, более эффективны, чем сама зарплата.

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

После перехода к новой системе оплате труда, несмотря на текущий экономический кризис, лидер может и желает использовать это время для серьезной перестройки своей совести, преподавателей и организации в целом.

Таблица 18 – Фазы процесса совершенствования системы мотивации МБДОУ № 62³²

Фазы процесса	Мероприятия
Предпроектная стадия Подготовка	В фазе подготовки - деятельность с сотрудниками Она включает: - Первый контакт (обсуждение вопросов, беседы, встречи). - Предварительный диагноз проблемы (анализ и сравнение, диагностика решения проблемы). - Планирование задания (способы синтеза). - Предложение относительно задания.
Проектная стадия Диагноз	- Углубленный анализ решаемой проблемы, основанный на анализе и изучении фактов и ситуации в детском саду. Установлена суть рассматриваемой проблемы: дополнительно на данном этапе определяется, существует ли на данный момент эффективная система мотивации персонала и как она выглядит, а если ее нет, ищется ответ – почему

³² Составлено автором

Окончание таблицы 18

Фазы процесса	Мероприятия
	<p>Этот этап включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определение структуры данных и принятие решения об их сборе. - Сбор данных и установление фактов. - Анализ фактов. - Обратная связь с сотрудниками, включая подготовку первоначального отчета и заключений,
Планирование действий	<p>Направлена на поиск решения проблемы, включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Выработку решений – предложение варианта совершенствования некоторых аспектов в существующей системе мотивации персонала. - Оценку альтернативных вариантов совершенствования существующей системы мотивации ДОУ. - Формирование предложения главному органу управления ДОУ (способы обзора). <p>Предлагается несколько вариантов решения проблемы, предоставляя управленцу право выбора на основании представленных оценок.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Планирование осуществления решений (описательные способы). - Определяются мероприятия, проведение которых нужно для внедрения принятого решения с указанием сроков и ответственных
Внедрение	<p>Строго проверяйте правильность исполнения предложений.</p> <p>Это включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Помощь во внедрении (наставничество). - Корректировка предложения (методы анализа)
Послепроектная Стадия Завершение	<p>Он окончательный и включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оценка выполненных действий (методы сравнения). - Подготовка и принятие итогового отчета (психологические и описательные методы). - Ведение переговоров по дальнейшему совершенствованию (психологические методы).

Программа повышения мотивации педагогов МБДОУ № 62 г. Екатеринбург.

Концепция программы. Данная программа определяет стратегию развития МБДОУ №62 для выполнения социального заказа общества на качественное дошкольное образование через создание условий для формирования мотивации деятельности учителей, заинтересованных в результатах своего труда.

Цель программы: создание условий для глубокой заинтересованности учителей в повышении качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивной творческой работы, ведущей к качественному образованию.

Принципы построения программы:

- научный характер: программа основана на научных положениях теории управления, психолого-педагогических исследованиях по проблеме мотивации деятельности педагогов дошкольного образования;

- учитывать интересы педагогов: в основе управления мотивацией деятельности дошкольных учреждений лежит учет реальных интересов педагогов, как нематериальных, так и материальных;

- ответственность: мотивация деятельности дошкольного учреждения должна основываться на взаимной ответственности дошкольного учреждения и каждого из его педагогов при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств;

- мобильность: мотивация должна сочетать стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать;

- индивидуальный подход: мотивация деятельности работников должна сочетать уникальный подход для всех дошкольных педагогов с индивидуальным подходом к каждому, что придает системе универсальный характер.

Направления программы: нормативно-правовое, социально-психологическое, материально-техническое (таблица 19).

Таблица 19 – Направления программы повышения мотивации педагогов МБДОУ № 62³³

№ п/п	Направления программы	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
1	Нормативно-правовое	Разработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов	- Положение об оплате труда сотрудников ДОУ; - Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ; - Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио; - Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников

³³ Составлено автором

Окончание таблицы 19

№ п/п	Направления программы	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
2	Научно-методическое	Организация работы по педагогической поддержке становления мастерства педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов; - банк инноваций; - методическое и аналитические материалы для аттестации педагогических работников; - информация по обобщению педагогического опыта; - организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального
3	Социально-психологическое	Развитие корпоративной культуры ДОУ с целью улучшения психологического климата в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> - Создание символики ДОУ; - традиции ДОУ; - профессиональные ценности педагогов
4	Материально-техническое	Улучшение условий труда воспитателей	<ul style="list-style-type: none"> - Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки; - Оформление интерьера ДОУ; - Создание условий для внедрения ИКТ (создание локальной сети, сайта ДОУ, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методического материалов)

Нормативно-правовое направление включает разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов.

Положение об оплате труда сотрудников ДОУ.

Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ.

Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио.

Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников.

Научно-методическое направление – это система педагогического сопровождения развития педагогического мастерства с помощью научно-методической службы дошкольного образовательного учреждения, которая включает:

- школа молодого специалиста со стажем до трех лет и педагогов, только начинающих свою деятельность в дошкольном образовательном учреждении;

- рабочая группа по вопросу развития творческого потенциала учителей.

Он объединяет воспитателей высших и первых квалификационных категорий, творческих педагогов. Основная задача лаборатории - инновационные технологии;

- рабочая группа по проблеме внедрения информационных технологий.

Цель: обеспечить максимально полное использование информационных технологий в профессиональной деятельности дошкольных образовательных учреждений. Планируется повышение квалификации учителей в области ИКТ;

- создаются временные творческие группы для решения конкретных задач и активизации деятельности педагогов в выбранном направлении;

- ежегодный конкурс «Воспитатель года».

Социально-психологическое направление включает развитие корпоративной культуры дошкольного учреждения с целью улучшения психологического климата в коллективе. Для этого создается творческая группа по теме: «Пути и методы развития корпоративной культуры ДОУ».

Таблица 20 – Совершенствование корпоративной культуры ДОУ³⁴

№	Мероприятия	Ответственные	Результат
1	Круглый стол «Философия и миссия ДОУ»	Заведующий, зам. зав. по УВР	Определение основных ориентиров развития и ценностей коллектива
2	Разработка и внедрение дресс-кода	Творческая группа, заведующий	Определение основных норм во внешнем виде сотрудников
3	Оформление интерьера ДОУ в соответствии с философией	Заведующий, зам. зав. по УВР, творческая группа	Формирование имиджа ДОУ
4	Обновление символики ДОУ (герб, девиз и т.д.)	Творческая группа, заведующий	Создание герба, девиза, гимна ДОУ
5	Разработка этического кодекса ДОУ	Творческая группа, заведующий	Формирование корпоративной культуры

³⁴ Составлено автором

Содержание основных мероприятий представлено в таблице 21.

Таблица 21 – Создание благоприятного психологического климата и организации сотрудничества между всеми субъектами образовательного процесса³⁵

№	Мероприятия	Ответственные	Результат
1	Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций»	Педагог-психолог, зам. зав. по УВР	Психолого-педагогические знания и умения
2	Профилактика эмоционального выгорания	Педагог-психолог	Психологические тренинги по профилактике эмоционального выгорания Ведение в режим работы минуток-релаксаций (новый ритуал)
3	Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки	Заведующий, зам. зав. по АХЧ	Улучшение материально-технической базы
4	Проведение семинара для педагогов и сотрудников ДОУ, с целью формирования позитивного поведения, коммуникативных умений	Педагог-психолог	Формирование коммуникативных умений
5	Деятельность по сплочению коллектива	Заведующий, профсоюзный комитет, творческая группа	Участие коллектива в районных конкурсах «Грани талантов», «Большая перемена» Подготовка конкурсных документов и участие в городском конкурсе образовательных учреждений
6	Разработка Положения о материальном и моральном стимулировании педагогов по результатам инновационной творческой деятельности	Творческая группа, заведующий	Положение о материальном и моральном стимулировании педагогов
7	Установление партнерских отношений с другими учреждениями, обмен передовыми педагогическими технологиями	Творческая группа, заведующий	Модель взаимодействия
8	Разработка внутренней системы оценки качества образовательной деятельности	Творческая группа, заведующий	Мониторинг

³⁵ Составлено автором

Материально-техническое направление реализуется с целью улучшения условий труда воспитателей и включает: организацию в компании комнаты психологической разгрузки; совместное благоустройство территории, оформление интерьера детского сада; создание условий для внедрения ИКТ.

Осуществление программы развития осуществляется поддержкой методической и психологической служб ДООУ.

Ожидаемый результат:

На уровне педагогов:

- повышение мотивации деятельности педагогов;
- формирование стремления к саморазвитию.

На уровне руководителя:

- повышение компетентности руководителя по мотивации деятельности педагогов

На уровне ДООУ:

- создание единого информационного пространства ДООУ;
- формирование единого педагогического коллектива, объединенных единой целью и миссией ДООУ;
- создание благоприятного психологического климата;
- создание благоприятной мотивационной среды.

Таблица 22 – Программа мотивации деятельности педагогов ДООУ³⁶

№ п/п	Наименование мероприятий и управленческие действия	Ответственный	Ожидаемый результат
<i>1. Нормативно-правовое обеспечение</i>			
1.	Формирование нормативно-правовой базы по обеспечению мотивации труда педагогов	Заведующий	Нормативно-правовые документы: - Положение об оплате труда сотрудников ДООУ; - Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДООУ;
2.			

³⁶ Составлено автором

Продолжение таблицы 22

№ п/п	Наименование мероприятий и управленческие действия	Ответственный	Ожидаемый результат
			- Положение о по созданию творческой (рабочей) группы;
<i>II. Организационное обеспечение</i>			
3.	Организация работы в ДОУ профессионального объединения, рабочих групп по повышению компетентности педагогов ДОУ	Старший воспитатель	- Школа молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОУ; - Рабочая группа по проблеме развития творческого потенциала педагогов. - Рабочая группа по проблеме внедрения информационных технологий.
4.	Разработка системы мониторинга профессиональной компетентности педагогов ДОУ	Старший воспитатель	Карта оценки профессиональной компетентности педагогов ДОУ
5.	Разработка модели взаимодействия методической и психологической служб по повышению профессиональной компетентности педагогов ДОУ	Старший воспитатель, педагог-психолог	Модель взаимодействия методической и психологической служб
<i>III. Методическое обеспечение</i>			
6.	Организация педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно-методической службы ДОУ	Старший воспитатель	- Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов; - банк инноваций; - методические и аналитические материалы для аттестации педагогических сотрудников; - информация по обобщению педагогического опыта
7.	Организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального на сайте ДОУ	Старший воспитатель	- материалы виртуального методического кабинета
<i>IV. Материально-техническое обеспечение</i>			
8.	Организацию в ДОУ комнаты психологической разгрузки	Заведующий, зам. заведующего по	Сохранение психологического здоровья педагогов ДОУ, снятие напряжения, профилактика эмоционального выгорания

Окончание таблицы 22

№ п/п	Наименование мероприятий и управленческие действия	Ответственный	Ожидаемый результат
		АХЧ, педагог-психолог	
9	Оформление интерьера в соответствии с философией ДОУ (организационной культурой)	Заведующий, зам. заведующего по АХЧ, педагог-психолог, старший воспитатель	Новый имидж ДОУ (герб, эмблема, выставки, информационные материалы о традициях ДОУ, достижениях педагогов – награды, грамоты и т.п.)
10	Создание условий для внедрения ИКТ	Заведующий, зам. заведующего по АХЧ	Создание локальной сети, сайта ДОУ, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методического материалов

На основе Приказа руководителя детского сада создается «Рабочая группа» в состав которой входят:

- заместитель заведующей по УВР (методист)
- председатель первичной профсоюзной организации (далее – ППО)
- представитель от педагогов (воспитатель)
- заведующий ДОУ.

Состав рабочей группы заседает один раз в месяц, анализирует эффективность деятельности педагогов, а также 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 ДОУ.

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. Ответственность за исполнение Приказов возлагается на руководителя ДОУ.

Также, на заседании рабочей комиссии, рассматривается вопрос о моральном стимулировании, все решения заносятся в Протокол, который в последствии утверждается заведующим ДООУ. 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.

В МБДОУ № 62 устанавливаются следующие выплаты стимулирующего характера:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ;
- за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- по итогам работы в виде премиальных выплат;
- иные выплаты в пределах фонда оплаты труда сотрудников учреждения, в том числе средств от приносящей доход деятельности.

Обязательными условиями для осуществления выплат стимулирующего характера являются:

- успешное и добросовестное исполнение профессиональных и должностных обязанностей сотрудником в соответствующем периоде;
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и способов организации труда;
- участие в течение соответствующего периода в выполнении важных работ, мероприятий.
- отсутствие дисциплинарных взысканий.

Сведения для мониторинга собираются с помощью разнообразных способов:

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

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

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

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

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

Только если результаты измерений стабильны, оценка считается правильной. Ответственность за мониторинг возложена на руководителя дошкольного учреждения.

Поэтому, рассмотрев все принципы построения системы морального и материального стимулирования эффективности педагогической работы в

детском саду, совместно с заведующим детским садом было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда сотрудников МБДОУ № 62».

Выводы по третьей главе.

План мероприятий по совершенствованию системы мотивации педагогов:

Установите обратную связь с сотрудниками:

- проводить собрания и задавать вопросы учителям DS;
- диаграмма мотиваторов.

Подготовьте план действий (необходимость заставить вас делать свою работу)

- определение общих мотиваторов учителей по результатам исследования;
- ценить личные мотиваторы каждого учителя, используя анализ данных исследования.

Публично отчитываться о проделанной работе и полученных результатах:

- владение информацией повышает мотивацию;
- отчеты о незавершенных работах;
- объявление достижений во время образовательного совета.

Поднять статус дошкольного учреждения в глазах сотрудников

- платье;
- значки;
- посуда, стол с логотипом организации, в частности дошкольного образовательного учреждения

Тимбилдинг и усиление:

- календарь дней рождений;
- регулярные корпоративные вечеринки;
- клуб на праздники, домашняя кухня;
- общие задания на двоих.

Организация внутрифирменного обучения:

- тематические семинары;
- система наставничества и набора новых сотрудников;

- организация конференцсвязи с другими детскими садами области, города.

Результаты

Прямые:

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

- улучшение качества предоставляемой педагогической деятельности.

Косвенные:

- повышение имиджа ДООУ;

- удовлетворённость родителями;

- благоприятный социально-педагогический климат в коллективе.

Целью разработки и реализации мер по совершенствованию системы мотивации МБДОУ № 62 является повышение эффективности преподавателей данной организации с учетом их мотивации и потребностей. Основная задача - усовершенствовать существующую систему мотивации в дошкольном образовательном учреждении. Из определения целей следует, что решение этой проблемы обязательно предполагает запуск механизмов самоорганизации и саморазвития.

Методика совершенствования системы мотивации в детском саду будет включать: методологию управления в образовательной организации и методологию психологии, то есть интегрировать методы и подходы различных наук, связывая техники и концепции, специфичные для определенных конкретных ситуаций.

Мотивация рассматривается как необходимый для данной личности выбор и степень желания, определяющая проявление того или иного поведения. Отправной точкой мотивационного процесса является наличие неудовлетворенности, которое направляет человека на достижение собственных целей, в результате наступает финальный момент, заключающийся в удовлетворении потребности.

Для эффективной мотивации сотрудников менеджеру необходимы:

- проанализировать существующую модель системы мотивации в организации, как потребность – цель – действие и влияние опыта и ожиданий;

- изучение основных условий, влияющих на мотивацию: совокупность потребностей, создающих условия для удовлетворения потребностей и ускоряющих достижение целей;

- выясните, что мотивация не может просто стремиться вызвать чувство удовольствия и удовлетворения, потому что ее повышенная доза может привести к самоуспокоенности и инерции.

Учитывая специфику мотивации педагогических сотрудников, в МБДОУ №62 разработаны методики повышения моральной и материальной мотивации сотрудников.

Основная группа методов, связанных с реализацией системы мотивации образовательного учреждения: совершенствование методов и критериев материального стимулирования, разработка методов моральной мотивации.

В качестве примера совершенствования системы мотивации персонала была представлена разработка методики совершенствования системы мотивации персонала МБДОУ № 62 в Екатеринбурге.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление процессом мотивации персонала в современной компании – это вид необходимой деятельности, заключающийся в реализации эффективного функционирования экономического субъекта на конкурентном рынке услуг в определенный момент времени. Чтобы гарантировать корректную работу персонала, необходимо выстроить эффективную систему управления, как совокупность взаимосвязанных подсистем: подбор и распределение, оценка и аттестация персонала, адаптация, обучение и развитие персонала, мотивация.

Мотивация – извечная проблема, возникшая одновременно с необходимостью совместной деятельности. В то же время это один из центральных вопросов современного менеджмента.

В процессе данной работы, посвящённой совершенствованию системы мотивации дошкольного образовательного учреждения, были решены следующие задачи:

- Рассмотрены существующие модели и методы стимулирования работы педагогического состава.
- Аналитически обоснована необходимость разработки проекта по совершенствованию системы мотивации МБДОУ №62 в г. Екатеринбурге.
- Разработана программа управленческих мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в современных условиях.

В рамках теоретической части работы рассмотрены теоретические основы системы мотивации персонала дошкольной образовательной организации в соответствии с классической и современной теориями мотивации.

В рамках практической части работы был проведен анализ основных элементов системы мотивации персонала детского сада МБДОУ № 62 с использованием PEST- и SWOT-анализа, и специальных метрик для изучения мотивации профессиональной деятельности.

Полученные данные позволяют сформулировать следующие выводы: детский сад должен четко определить свои цели, ценности, миссию, политику и

тактику, гарантирующие привлекательность для ближайших социальных клиентов; стабильность и успешность работы и развития детского сада в меняющемся обществе.

Из анализа сильных и слабых сторон организации выяснилось, что руководству приюта необходимо улучшить концепцию мотивации, чтобы рассматривать ее не как источник расходов, а как источник повышения эффективности организация в целом. Совершенствование системы мотивации должно стать органичной частью кадровой политики компании: она должна быть понятной для персонала. При совершенствовании системы мотивации необходимо учитывать, как нематериальные, так и материальные формы стимулирования, а также некоторые мотивационные профили персонала.

Анализ мотивов воспитателей позволил выделить наиболее значимые с точки зрения повышения эффективности работы: хорошие отношения в коллективе; признание и любовь учеников; разумность требований менеджмента; высокая степень ответственности и авторитета руководителя; признание от родителей. Основными мотивами достижения более высокого уровня компетентности педагогического коллектива являются: желание быть услышанным, быть современным, стремление к расширению профессиональных возможностей, необходимость соответствовать требованиям времени, удовольствие от развития, любознательность, интерес. Наиболее действенными мотивами являются: стремление к позитивному представлению в профессиональном сообществе, стремление к успеху, расширение индивидуальных профессиональных ресурсов, профессиональный успех, признание коллег, родителей и учеников.

На основе полученных данных с помощью инструментов управления проектами мы предложили создать рабочую группу для создания системы мотивации воспитателей с учетом морального и материального стимулирования педагогической работы в детском саду. Разработано и принято к внедрению «Положение об оплате и поощрении работников МБДОУ № 62 в Екатеринбурге».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении Концепции развития образования на 2016-2020 годы» от 29 декабря 2014 года № 2765-р.
3. Приказ Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам дошкольного образования» от 8 апреля 2017 г. № 293.
4. Приказ Министерства образования и науки "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования" от 17 октября 2013 г. № 1155
5. Аллин О.Н. Кадры для результативного бизнеса. Подбор и мотивация персонала // Аллин О.Н., Сальникова Н.И. М.: Генезис, 2014. 248 с.
6. Акинфеев Н.В. Особенности управления изменениями в образовательной среде // Акинфеев Н.В. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2018. С. 1-3
7. Афанасьева Т.П. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Кн. 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: методическое пособие // Афанасьева Т.П., Немова Н.В. М.: АПКИПРО, 2015. 116 с.
8. Афанасьева Т.П. Руководство педагогическим коллективом: модели и способы // Афанасьева Т.П., Лазарев В.С., Елисеева И.А., Пуденко Т.И. М.: 2016. 157 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. // Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2015. 554 с.
10. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология»,

«Менеджмент организации», «Управление персоналом» // Г.Х. Бакирова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 439 с.

11. Балашов Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Балашов Ю.К., Коваль А.Г. // Кадры предприятия. М.: Издательство «Дело и сервис», 2017. №7. С. 52-59.

12. Баринов В.А. Стратегический менеджмент // Баринов В.А., Харченко В.Л. М.: Инфра-М, 2015. 294 с.

13. Бордовская Н.В. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) // Педагогика: учебник для вузов // Бордовская Н.В., Реан А.А. СПб: Питер. 2015. 304 с.

14. Бурмистров А.Н. Какие способы мотивации персонала являются наиболее действенными? // Бурмистров А.Н., Газенко Н.В. / Управление персоналом. М.: Издательский дом, 2016. №7. С. 48-50.

15. Васильев В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов // Васильев В. П., Деханова Н. Г., Холоденко Ю. А. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 307 с.

16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе // Веснин В.Р. М.: Юрист, 2015. 496 с.

17. Гарина В.Ю. Проблемы мотивации в сфере образования // Гарина В.Ю., Грищук В.А., Ключникова В.Р., Хэгай О.А // Вестник Челябинского государственного университета. Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2015. № 18. С. 114-125.

18. Гаудж П. Исследование мотивации персонала // П. Гаудж; перевод Свиридчук М.А. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2014. 272 с.

19. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие // Данилюк А. А. Тюмень : Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2015. 304 с.

20. Дружинин Е.С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения: учебно-практическое пособие // Дружинин Е.С. М.: РАГС, 2016. 232 с.

21. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие // Егоршин А.П. М.: Инфра-М, 2015. 464 с.
22. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: учебник // Еникеев М.И. М.: Норма, 2019. 224 с.
23. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент // Зайцев Л.Г., Соколова М.И. М.: Магистр, 2016. - 528 с.
24. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы // Ильин Е. П. М.: Питер, 2015. 512 с.
25. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика // В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10. С. 47-48
26. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов // Коваленко Н.В. // Управление современной школой. Завуч. М.: Издательский Дом «Педагогический поиск», 2015. № 8. С.32-34.
27. Комарова Е.С. Развитие дошкольного образования // Комарова Е.С. // Электронный журнал «Справочник руководителя дошкольного учреждения». URL: <https://e.rukdobra.ru/>, 2016 №11. С. 58-67.
28. Копытова Н.Н. Организация методической работы старшего воспитателя с педагогическим коллективом ДОУ // Копытова Н.Н. М.: Детство-Пресс, 2017. 495 с.
29. Кочеткова А. И. Организационное действие и организационное моделирование. Психологические механизмы // Кочеткова А.И. Кочетков П.Н. : учебник. М.: Юрайт. 2016. в 3 ч., ч. 2. 386 с.
30. Латфуллина Г. Р. Организационное действие // Латфуллина Г. Р., Громовой О.Н.; под ред. Латфуллина Г. Р. СПб.: Питер. 2017. 432с.
31. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ // Лепешова Е.М. // Справочник заместителя директора школы. М.: ООО «Аксион-диджитал», 2015. № 5. С. 79-84
32. Лукаш Ю.А. Деятельность по подбору, оценке и контролю персонала // Лукаш Ю.А. М.: Финпресс, 2015. 208 с.
33. Магура М.И. Оценка работы персонала // Магура М. И., Курбатова М.Б. М.: Интел-Синтез, 2015. 264 с.

34. Магура М.И. Современные персонал-технологии // Магура М.И., Курбатова М.Б. М.: Интел-Синтез. 2015. 376 с.
35. Маклаков А. Г. Общая психология: Учебник для вузов // Маклаков А. Г. СПб.: Питер. 2017. 583 с.
36. Маркетинг менеджмент: Учебник // Пед ред. Ф. Котлер. Санкт-Петербург. 2015. 800 с.
37. Маркетинг образовательных организаций // Под ред. И. В. Захаровой : учебник для магистратуры. М.: КНОРУС, 2021. 244 с.
38. Маркова С.М. Интенсификация профессионального обучения // Маркова С.М., Полунин В.Ю. / Проблемы современного педагогического образования. Крым : Изд-во Крымск. фед. ун-та им. В.И. Вернадского, 2018. № 58-3. С. 175-178.
39. Маркова С.М., Петровский А.М. Управление профессиональной школой как социально-экономической системой // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. М.: ИДАЕ, 2016. № 6-3. С. 597-600.
40. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2015. 492 с.
41. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие для Вузов // Мескон М. и др. М.: Дело. 2015. 672 с.
42. Митина Л.М. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений // Митина Л.М., Кореляков Ю.А., Шавырина Г.В. и др.; под ред. Митиной Л.М. М.: Академия, 2016. 336 с.
43. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя // учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2015. 320 с.
44. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат // Надеждина В. М.: Харвест, 2015. 254 с.

45. Никишина И.В. Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию». URL : <http://vmeste.opredelim.com/docs/75100/index-9096.html> (дата обращения 15.05.2020).

46. Потемкин В.К. Управление персоналом: инновационное развитие, экономическая и социальная ответственность, социально-трудовые отношения. СПб.: Питер, 2016. 426 с.

47. Садыкова Т.Н. Проблемы воздействия на позитивную мотивацию педагогических сотрудников образовательных учреждений // Челябинский гуманитарий. Челябинск, 2016. № 2 (27). С. 81-86.

48. Садыкова Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС // Челябинский гуманитарий. Челябинск, 2015. № 4 (29). С. 69-76.

49. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема. // Управление персоналом. М.: Издательский дом, 2015. №7. С. 62-66.

50. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2016. 136 с.

51. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала // Управленческие науки в современном мире, 2016. Т. 2. №2. С. 230-233.

52. Сотникова С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь // С.И. Сотникова и др. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2016. 371 с.

53. Станкевич Е.Ю. К вопросу оценки качества образования // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 1. URL: <http://human.snauka.ru> (дата обращения: 12.05.2020).

54. Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов // Сыманюк Э.Э., Девятковская И.В. // М.: Народное образование, 2011. № 7. С. 94-99.

55. Титова Н.Ю. Оценка педагогического труда // URL: <http://pedsovet.org/component/> (дата обращения: 09.10.2020).

56. Фролова С.В. Мотивационная сфера педагогов: ориентиры, потребности и способы их удовлетворения // Директор школы, 2015. № 2. С.17-20. URL : <https://direktor.ekiosk.pro/> (дата обращения: 26.08.22020)

57. Цыплакова С.А., Быстрова Н.В. Управление процессом социального проектирования // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2018. № 7-Том 2 (33). С. 207-211.

58. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала // Шапиро С. А. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.

59. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала Монография // Шапиро С.А., Шилаев А.В. М.: АТИСО, 2012. 222 с.

60. Щеглин И.М. Мотивация персонала: теория, методики исследования // URL:<http://www.hr-portal.ru/pages/> (дата обращения: 15.05.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Система материального и морального стимулирования эффективной трудовой деятельности педагогических сотрудников МБДОУ № 62

1. Общее положение

1.1. Вопросы материального и морального стимулирования рассматриваются администрацией дошкольного образовательного учреждения. Решение оформляется и утверждается приказом руководителя дошкольного образовательного учреждения.

1.2. Все виды поощрения и материального поощрения выплачиваются работникам на основании приказа руководителя дошкольного образовательного учреждения.

1.3. Выплата материального поощрения производится с учетом всех налогов и других отчислений.

1.4. Администрация дошкольного образовательного учреждения обеспечивает прозрачность в вопросах премирования, субсидий и надбавок для всех сотрудников образовательного учреждения.

2. Порядок установления стимулирующих выплат

2.1. Поощрительные выплаты устанавливаются в рамках утвержденного фонда оплаты труда на соответствующий финансовый год.

2.2. Размер поощрительных выплат определяется учреждением с учетом разработанных показателей и критериев оценки эффективности работы сотрудников в рамках утвержденного на данный финансовый год фонда оплаты труда.

2.3. Решение о введении поощрительных выплат принимает Управляющий МБДОУ № 62 на основании настоящего Положения с учетом возможности пополнения этих выплат денежными средствами.

2.4. Распределение поощрительных выплат, перечень работников, получающих эти выплаты, осуществляется с учетом разработанных показателей и критериев оценки эффективности работы работников в конце каждого месяца

рабочим комитетом по распределению поощрительной части фонда оплаты труда, деятельность которого регулируется отдельным положением.

2.5. Сумма поощрительных выплат, подлежащих выплате конкретному сотруднику, определяется путем умножения стоимости балла на количество баллов, набранных этим сотрудником по всем критериям. Стоимость одного балла определяется путем деления стимулирующей части фонда оплаты труда в денежном выражении на количество баллов, которые получают все сотрудники (отдельно для каждой группы: преподавательский состав, младший персонал (MOS), административный и управленческий персонал (AUP)) после Выделение местных и районных точек осуществляется бюджетами.

2.6. Стоимость балла рассчитывается ежемесячно и может меняться в связи с изменением условий оплаты.

Решение Комиссии о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда оформляется протоколом, на основании которого определяется размер поощрительных выплат.

Размер поощрительных премий для сотрудников МБДОУ № 62 определяется в процентах от заработной платы (должностного оклада), ставке заработной платы и (или) в абсолютном размере (в денежном выражении) ежемесячно на основании порядка руководителя МБДОУ № 62, которое выдается на основании решения рабочей комиссии о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда МБДОУ № 62.

Показатели и критерии оценки эффективности труда сотрудников МБДОУ № 62

Показатели – это данные, по которым можно судить о развитии, курсе, состоянии чего-либо. Индикатор определяется набором свойств, содержащихся в его названии.

Критерий - это величина, позволяющая оценить степень достижения запланированных результатов.

Таблица А.1. - Критерии для расчета стимулирующих выплат воспитателю

№	Выплаты	Критерии	Конкретизация критерия	Период	Баллы	Подтверждающий документ
1.	За интенсивность и высокие результаты работы	Количество случаев заболеваний, которые приходятся в среднем на 1 ребенка	- до 1 случаев - 2 случая - 3-5 случаев	месяц	<u>3 балла</u> <u>2 балла</u> <u>1 балла</u>	самоанализ сдан заместителю заведующего (по ОРЗ, ОРВИ, ОКИ)
		Организация и участие в профессиональных конкурсах	- уровень ДОУ (общее по детскому саду) - районный уровень - городской уровень	месяц	<u>1 балл</u> <u>2 балла</u> <u>3 балла</u>	грамоты, благодарственные письма, списки участников и их вклад
		Участие детей в конкурсах и фестивалях	- за каждого участника - за каждого финалиста - за каждого лауреата - за призера		<u>0,5 балла</u> <u>1 балл</u> <u>2 балла</u> <u>3 балла</u>	сертификаты, дипломы, грамоты
		Публикация педагогического опыта (в сборниках, газетах и журналах, на официальных сайтах)		квартал	<u>3 балла</u>	копии публикаций, справка
		За разработку и реализацию авторских программ и технологий.		год	<u>5 баллов</u>	копии подтверждающих материалов
		Участие в семинарах, конференциях, форумах, праздниках и др.		месяц	<u>1 балл</u>	сертификаты участника, копии договоров, актов
		Участие в аттестации педагогических сотрудников:	- член областного банка экспертов, - член аттестационной комиссии ДОУ		<u>2 балла</u> <u>2 балла</u>	участие в работе комиссий (протоколы)
		Разработка индивидуальных маршрутов на основе результатов индивидуальных достижений воспитанников		2 раза в год (сентябрь, май)	<u>4 балла</u>	наличие карт индивидуального развития, протокол анализа

		Участие в творческой группе по ведению карт индивидуального развития детей		2 раза в год (сентябрь, май)	<u>3 балла</u>	
		Участие педагога в инновационной деятельности, в работе стажировочных площадок, разработке и реализации образовательных проектов вне рамок основной образовательной программы ДО	- федеральный уровень - региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>5 баллов</u> <u>4 балла</u> <u>3 балла</u> <u>2 балла</u> <u>0,5 балла</u>	Распоряжение о присвоении статуса площадки, приказ по ДОУ, сертификаты, отчет о результатах работы по площадкам
		Деятельность с детьми с особыми образовательными потребностями в группах общеразвивающей направленности	осуществление индивидуальных образовательных маршрутов	квартал	<u>3 балла</u>	Заключение ПМПК
		Участие в утреннике на другой группе	1-2 группы 3-5 групп 6-13 групп	месяц	<u>0,5 балла</u> <u>1 балл</u> <u>5 баллов</u>	фотографии, справка
		Участие в комиссиях ДОУ (за каждую)		месяц	<u>1 балл</u>	участие в работе комиссий (протоколы)
		Выполнение функций наставника для молодых педагогов в ДОУ: - проведение консультаций, бесед, открытых мероприятий - помощь в разработке проектов, сценариев, конспектов, презентаций	за каждого стажера	полугодие	<u>2 балла</u>	отчет
		Отсутствие больничного листа		месяц	<u>3 балла</u>	запись в тетради регистрации б/л
		Создание комфортных условий пребывания детей, улучшение предметно – развивающей среды, эстетика оформления помещений		квартал	<u>2 балла</u>	Журнал контроля ППРС в каждой группе
		Особый подход в создании предметно-развивающей безопасной среды, проектно-ориентированной среды в группах		квартал	<u>2 балла</u>	Журнал контроля ППРС в каждой группе
		Деятельность в группе воспитанников раннего и младшего дошкольного возраста		месяц	<u>5 баллов</u>	
2.	За качество выполняемых работ	Наличие зафиксированных позитивных отзывов в адрес воспитателя со стороны родителей (законных представителей) воспитанников учреждения, педагогов,		месяц	<u>2 балла</u>	книга отзывов и предложений

		специалистов районного ИМЦ, отдела образования и др.				
		Отсутствие замечаний со стороны администрации, в актах, предписаниях контролирующих органов и служб, надзорных органов при проведении проверки		квартал	<u>3 балла</u>	
		Систематическое повышение персонального рейтинга педагога по итогам реализации индивидуального методического маршрута	ИОМ педагога: самообразование, повышение квалификации, участие в методической работе	год		сертификаты
		Стабильная посещаемость воспитанников, низкие показатели заболеваемости	не менее 86 %	полугодие		Табель посещаемости воспитанников
		Получение высокой оценки по результатам проведенной независимой оценки качества образования		год	<u>5 баллов</u>	результаты НОК
3.	Премиальные по итогам работы	Показатели уровня развития воспитанников ДОУ по результатам мониторинга реализации образовательной программы по итогам года	уровень освоения воспитанниками ООП	год	<u>5 баллов</u>	диагностический инструментарий
		Взаимодействие с родителями - консультации, родительские собрания	количество за период	месяц	<u>3 балла</u>	журналы, отчеты
		Успешное участие в решении проблемных вопросов ДОУ (выполнение работ по благоустройству территории, субботники, участие в ремонтных работах, качественное выполнение работ в цветнике и др.)	отдельные виды деятельности	месяц/квартал	<u>5 баллов</u>	служебная записка заместителя заведующего
		Использование в работе современных педагогических технологий, способов, приемов	информационно-коммуникационные, здоровьесберегающие технологии, проектный способ, модульный способ и т.д.	квартал	<u>5 баллов</u>	служебная записка заместителя заведующего
		Организация участия родителей в подготовке совместных мероприятий с участием воспитанников	- федеральный уровень - региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>5 баллов,</u> <u>4 балла,</u> <u>3 балла,</u> <u>2 балла,</u> <u>1 балл</u>	грамоты, дипломы, свидетельства

	Результативность подготовки воспитанников к участию в конкурсном движении, Призовые места (1-3)	- региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>4 балла</u> , <u>3 балла</u> , <u>2 балла</u> , <u>1 балл</u>	дипломы, письма, сертификаты, кубки
	Результативность участия в конкурсах профессионального мастерства, призовые места (1-3)	- региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>4 балла</u> , <u>3 балла</u> , <u>2 балла</u> , <u>1 балл</u>	дипломы, письма, сертификаты, кубки
	Ведение собственного сайта	периодичность обновления информации	квартал	<u>3 балла</u>	скриншоты, журналы, отчеты

Таблица А.2. - Критерии для расчета стимулирующих выплат инструктору по физической культуре, музыкальному руководителю, педагогу дополнительного образования, педагогу-психологу, учителю-дефектологу, учителю-логопеду

№	Выплаты	Критерии	Конкретизация критерия	Период	Баллы	Подтверждающий документ
1.	За интенсивность и высокие результаты работы	Внедрение эффективных здоровьесберегающих технологий			<u>2 балла</u>	самоанализ сдан заместителю заведующего (по ОРЗ, ОРВИ, ОКИ)
		Подготовка и участие воспитанников в конкурсах, фестивалях, спортивных мероприятиях:	- уровень ДОУ - районный уровень - городской уровень - областной и всероссийский уровень		<u>1 балл</u> <u>2 балла</u> <u>3 балла</u> <u>4 балла</u>	распоряжение, справка, список участников, грамоты
		Выполнение и сдача норм ГТО (для инструктора по физической культуре)			<u>5 баллов</u>	план мероприятий, своевременная сдача документации, анализ работы
		Участие родителей в различных мероприятиях (выставка, спортивный праздник, открытое мероприятие и т.п):	- уровень ДОУ - районный уровень - городской уровень - областной и всероссийский уровень		<u>1 балл</u> <u>2 балла</u> <u>3 балла</u> <u>4 балла</u>	фотографии, грамоты, благодарственные письма
		Организация информационно-аналитического взаимодействия с родителями:	- публикация на сайте ДОУ 2 раза/мес.		<u>3 балла</u> <u>2 балла</u>	копии материалов, фотографии

			- сменность информационных стендов 2 раза/мес.			
		Организация и участие в мероприятиях	- уровень ДОУ (общее по детскому саду) - районный уровень - городской уровень		<u>1 балл</u> <u>2 балла</u> <u>3 балла</u>	грамоты, благодарственные письма, списки участников и их вклад
		Поддержание психологического благополучия в группах, снижение конфликтных и психотравмирующих ситуаций между сверстниками (для педагога-психолога)			<u>3 балла</u>	
		Участие педагога в профессиональных конкурсах	- региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ		<u>4 балла</u> <u>3 балла</u> <u>2 балла</u> <u>0,5 балла</u>	сертификаты, дипломы, грамоты
		Участие в аттестации педагогических сотрудников:	- член областного банка экспертов, - член аттестационной комиссии ДОУ		<u>2 балла</u> <u>2 балла</u>	участие в работе комиссий (протоколы)
		Публикация педагогического опыта (в сборниках, газетах и журналах, на официальных сайтах)		месяц	<u>2 балла</u>	копии публикаций, справка
		Ведение кружковой работы и консультационного центра ДОУ		месяц	<u>2 балла</u>	тематический план
		За разработку и реализацию авторских программ и технологий		квартал	<u>5 баллов</u>	копии подтверждающих материалов
		Разработка и осуществление индивидуальных маршрутов детей (одаренных и ОВЗ) на основе результатов индивидуальных достижений воспитанников	за каждого ребенка	квартал	<u>3 балла</u>	наличие карт индивидуального развития, протокол анализа

	Участие и представление результатов реализации ООП (выступление, наличие публикации по распространению профессионального опыта, выступления на семинарах, мастер-классах, конференциях, педагогических чтениях):	- федеральный уровень - региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	квартал	<u>5 баллов</u> <u>4 балла</u> <u>3 балла</u> <u>2 балла</u> <u>0,5 балла</u>	наличие материалов, предоставление материалов в кабинет, разработка и осуществление проектов, социально-значимых акций (оформление проекта, выставки работ проект, отчетная документация по проекту), своевременная сдача документации, фотографии, справка
	Использование ИКТ в образовательном процессе		месяц	<u>2 балла</u>	
	Участие педагога в инновационной деятельности, в работе стажировочных площадок, разработке и реализации образовательных проектов вне рамок основной образовательной программы ДО	- федеральный уровень - региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>5 баллов</u> <u>4 балла</u> <u>3 балла</u> <u>2 балла</u> <u>0,5 балла</u>	распоряжение о присвоении статуса площадки, приказ по ДОУ, сертификаты, отчет о результатах работы по площадкам
	Участие в утреннике в качестве актера	1-2 группы 3-5 групп 6-13 групп	месяц	<u>0,5 балла</u> <u>1 балл</u> <u>5 баллов</u>	фотографии, справка
	Участие в комиссиях ДОУ	за каждую	месяц	<u>1 балл</u>	участие в работе комиссий (протоколы)
	Выполнение функций наставника для молодых педагогов в ДОУ: - проведение консультаций, бесед, открытых мероприятий - помощь в разработке проектов, сценариев, конспектов, презентаций	за каждого стажера	месяц	<u>2 балла</u>	отчет, справка
	Создание комфортных условий пребывания детей, улучшение предметно-развивающей среды, эстетика оформления помещений		квартал	<u>2 балла</u>	план по развитию и обновлению образовательной среды группы, кабинета
	Оформление локального музея, центра, лаборатории и пр.		квартал	<u>2 балла</u>	план оформления, фотографии

		Превышение нормативной наполняемости группы воспитанниками (для музыкального руководителя, для инструктора по физической культуре)	на каждого ребенка по каждой группе	квартал	<u>1 балл</u> (суммарно не более 5 баллов)	наличие плана мероприятий и его осуществление, справки о здоровье
		Деятельность с детьми с особыми образовательными потребностями в группах общеразвивающей направленности (для музыкального руководителя, для инструктора по физической культуре)	осуществление индивидуальных образовательных маршрутов	квартал	<u>3 балла</u>	Заключение ПМПК
		Отсутствие больничного листа		месяц	<u>3 балла</u>	запись в тетради регистрации б/л
2.	За качество выполняемых работ	Наличие зафиксированных позитивных отзывов в адрес воспитателя со стороны родителей (законных представителей) воспитанников учреждения, педагогов, специалистов районного ИМЦ, отдела образования и др.		месяц	<u>2 балла</u>	книга отзывов и предложений
		Отсутствие замечаний со стороны администрации, в актах, предписаниях контролирующих органов и служб, надзорных органов при проведении проверки		квартал	<u>3 балла</u>	акты и другие документы
		Систематическое повышение персонального рейтинга педагога по итогам реализации индивидуального маршрута	ИОМ педагога: самообразование, повышение квалификации, участие в методической работе	год	<u>5 баллов</u>	сертификаты
		Получение высокой оценки по результатам проведенной независимой оценки качества образования		год	<u>5 баллов</u>	результаты НОК
3.	Премиальные по итогам работы	Показатели уровня развития воспитанников ДОУ по результатам мониторинга реализации образовательной программы по итогам года	уровень освоения воспитанниками ООП	год	<u>5 баллов</u>	диагностический инструментарий
		Взаимодействие с родителями - консультации, родительские собрания	количество за период	месяц	<u>3 балла</u>	журналы, отчеты
		Успешное участие в решении проблемных вопросов ДОУ (выполнение работ по благоустройству территории, субботники, участие в ремонтных работах,	отдельные виды деятельности	месяц/квартал	<u>5 баллов</u>	служебная записка заместителя заведующего

	качественное выполнение работ в цветнике и др.)				
	Использование в работе современных педагогических технологий, способов, приемов	информационно-коммуникационные, здоровьесберегающие технологии, проектный способ, модульный способ и др.	квартал	<u>5 баллов</u>	служебная записка заместителя заведующего
	Организация участия родителей в подготовке совместных мероприятий с участием воспитанников	- федеральный уровень - региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>5 баллов,</u> <u>4 балла,</u> <u>3 балла,</u> <u>2 балла,</u> <u>1 балл</u>	грамоты, дипломы, свидетельства
	Результативность подготовки воспитанников к участию в конкурсном движении, Призовые места (1-3) (для музыкального руководителя, для инструктора по физической культуре)	- региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>4 балла,</u> <u>3 балла,</u> <u>2 балла,</u> <u>1 балл</u>	дипломы, письма, сертификаты, кубки
	Результативность участия в конкурсах профессионального мастерства, призовые места (1-3) (для музыкального руководителя, для инструктора по физической культуре)	- региональный уровень - городской уровень - районный уровень - уровень ДОУ	месяц	<u>4 балла,</u> <u>3 балла,</u> <u>2 балла,</u> <u>1 балл</u>	дипломы, письма, сертификаты, кубки
	Ведение собственного сайта	периодичность обновления информации	квартал	<u>3 балла</u>	скриншоты, журналы, отчеты

3. Премияльные выплаты

3.1. К премиальным выплатам по результатам работы относятся выплаты, определяемые по результатам работы за определенный период времени на основании показателей и критериев оценки работы сотрудника МБДОУ № 62 в соответствии с настоящим Положением.

3.2. В целях обеспечения социальной защиты сотрудников МБДОУ № 62 и поощрения их за достижения, профессионализм и личный вклад в работу коллектива решением руководителя МБДОУ № 62 выплачивается единовременная премия. применяется в пределах фонда оплаты труда:

- при награждении Почетной грамотой Министерства образования Российской Федерации, награждении государственными наградами и наградами муниципального образования «город Екатеринбург», Свердловская область, Российская Федерация - до одной заработной платы (должностного оклада). , ставки заработной платы;

- в связи с празднованием Дня дошкольного работника - до 20% от заработной платы (должностного оклада), размера оплаты труда;

- в связи с праздниками и юбилеями (50, 55, 60 лет со дня рождения и каждые последующие 5 лет) - до 20% от заработной платы (должностного оклада), размера заработной платы;

- при увольнении в связи с выходом на пенсию на страховую пенсию по старости - до одной заработной платы (должностного оклада), размера заработной платы;

- при расторжении трудового договора в связи с признанием работника полностью нетрудоспособным на основании медицинской справки - до одной заработной платы (должностного оклада), размера заработной платы.

4. Показатели морального поощрения сотрудников МБДОУ № 62

4.1. На основе распределения баллов по эффективности строится система баллов для коэффициента участия каждого сотрудника в работе.

4.2. Подсчет баллов служит основой презентации сотрудника для присвоения материалов разного уровня.

Таблица А.3. – Перечень наградных грамот

Наименование наградного материала	Порядок награждения	Категория сотрудников
Благодарственное письмо	За вклад в создание положительного имиджа дошкольного образовательного учреждения	Все категории сотрудников
	За высокий уровень образовательных диагностических показателей за рассматриваемый период.	
	За быстрое и своевременное реагирование на устранение неполадок в режиме функционирования учреждения.	
	Активное участие в подготовке дошкольного образовательного учреждения к новому учебному году.	
Грамота	За снижение заболеваемости детей по сравнению с предыдущим периодом или стабильно низкую заболеваемость детей.	Педагогический персонал Учебно-вспомогательный персонал Специалисты
	Высокая посещаемость дошкольных учреждений	
	За высокий уровень образовательных диагностических показателей за отчетный период.	
	За высокий уровень образовательных диагностических показателей за рассматриваемый период.	
	По результатам адаптационного периода детей раннего возраста.	
	Профессиональное и плодотворное взаимодействие с родителями.	
	За высокие показатели санитарного состояния помещений учреждения (претензий Роспотребнадзора нет).	
Почётная грамота	За образцовое исполнение должностных обязанностей	Педагогический персонал Специалисты
	За разработку и внедрение новых педагогических технологий, постоянный творческий поиск, инновации в педагогической деятельности.	
	За представление педагогического опыта работы	
	За образцовую организацию воспитательной системы в ДОУ, положительные результаты оздоровительной работы в ДОУ	
Диплом	За личный творческий вклад в оснащение образовательного процесса дошкольных образовательных учреждений (результаты конкурсов, спектаклей, оригинальные проекты, методические занятия)	Педагогический персонал Специалисты
Сертификат	Участие в мероприятиях ДОУ по распространению педагогического опыта.	Педагогический персонал Специалисты