



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Использование методов нематериального стимулирования для
повышения качества профессиональной деятельности педагогов
дошкольной образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»

Форма обучения – очная

Проверка на объём заимствований:

77,9% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«16» мая 2024 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

_____ Артёменко Б. А.

Выполнила:

Студентка группы ОФ-102/267-2-1

Шарпанова Ольга Юрьевна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент кафедры ТМиМДО

Бехтерева Елена Николаевна

Челябинск

2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Проблема использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в теории и практике дошкольного образования.....	8
1.2 Организация работы по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.....	16
1.3 Организационно-педагогические условия использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.....	25
Выводы по первой главе.....	33
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	34
2.1 Изучение методов использования нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.....	34
2.2 Реализация организационно-педагогических условий использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.....	39
2.3 Результаты опытно-поисковой работы	45
Выводы по второй главе.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях реализации образования, требование к уровню профессиональной подготовки педагогических работников значительно увеличивается. Достижение общих и индивидуальных целей в образовании предполагает поиск новых подходов к обучению, результативности образовательных организаций, что формирует новые требования к уровню профессиональной компетенции педагогического персонала. Успешная деятельность организации возможно только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют достижению стратегических и оперативных целей. Нормативные документы, регламентирующие требования к функционированию дошкольной образовательной организации, оказывают влияние на работу педагогического персонала, реализующего образовательный процесс в изменяющихся условиях.

Актуальность исследования на *социально-педагогическом уровне* обусловлена процессами реформирования отечественного образования. Преобразования общества, изменения системы образования в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», «Национальной доктрины развития образования в РФ», Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования обусловили потребность в педагогах новой формации: творческих, активных, способных к саморазвитию и управлению. В связи с этим актуализируется проблема нематериального стимулирования педагога дошкольной образовательной организации (далее ДОО).

Такие ученые, как В.А. Дятлов, А.П.Егоршин, Е.П. Ильин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин, Ф.Н.Филина, С.А. Шапиро и др., посвятили свои работы повышению качества стимулирования педагогов, через реализацию профессиональной деятельности в дошкольной образовательной организации, описывая её содержание и формы,

представляя методическую работу, как важную часть педагогического процесса, которая создает оптимальные условия для непрерывного повышения мастерства каждого педагога. Это обуславливает актуальность исследования на *научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы на научно-методическом уровне обусловлена тем, что руководитель не реализует мотивацию педагогов в инновационной деятельности, поэтому организация методов нематериального стимулирования не находит должной реализации в педагогическом процессе.

Актуальность проблемы использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО выявила следующие противоречия:

– между новыми требованиями к педагогам дошкольных образовательных учреждений (обучение, повышение квалификации, формирование нового сознания, менталитета и т.д.) и отсутствием эффективного использования методов нематериального стимулирования, которые позволили бы повысить общую результативность и качество деятельности педагогов;

– между результатами основополагающих работ в научной литературе, исследующих методы стимулирования, и недостаточным использованием имеющихся знаний в работе с персоналом;

– между объективной необходимостью профессионального развития педагогов и недостаточной компетентностью руководителя образовательного учреждения в создании условий и реализации методов нематериального стимулирования в практике управления ДОО.

Указанные противоречия определяют проблему нашего исследования: каковы организационно-педагогические условия использования методов нематериального стимулирования для повышения

качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации?

Цель исследования – теоретически обосновать и опытно-поисковым путём проверить эффективность использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО .

Объект исследования – процесс использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в ДОО.

Предмет исследования – организационно-педагогические условия использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в ДОО.

Гипотеза исследования – использование методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в дошкольной образовательной организации будет протекать успешно при следующих организационно-педагогических условиях:

- 1) внедрение комплекса мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования педагогов дошкольной образовательной организации;

- 2) внедрение алгоритма деятельности по реализации комплекса мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования педагогов дошкольной образовательной организации.

В соответствии с целью и предметом исследования определены следующие задачи исследования:

- 1) изучить состояние проблемы использования методов нематериального стимулирования в методической работе педагогов ДОО в психолого-педагогической литературе;

- 2) разработать и реализовать комплекс мероприятий исследования для выявления мотивов деятельности педагогов и уровня удовлетворённости работой педагогами ДОО;

3) определить и опытно-поисковым путём доказать эффективность организационно-педагогических условий по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

– основные положения компетентностного подхода, представленного в трудах Э.Ф. Зеера, И.А. Зимней, Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, С.Г. Молчанова, О.В. Соколовой, Л.В. Трубайчук, А.В. Хуторского и др.;

– основные положения личностного-деятельностного подхода (М.Я. Басов, В.П. Иванов, Э.В. Ильенкова, М.С. Каган, П.В. Копнина, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Э.Г. Юдин и др.);

– исследования В. Врум, П. Гаудж, Ф. Герцберг, Р. Дафт, Е.Лоулер, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В.А. Дятлов, А.П.Егоршин, Е.П. Ильин, М.Б. Курбатова и др. по проблеме использования методов стимулирования персонала.

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

1) теоретические - изучение научной литературы, нормативно-правовых актов, анализ, сравнение, систематизация;

2) эмпирические - индивидуальная беседа с педагогами ДОО, анкетирование, педагогический эксперимент.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении базовых понятий, описании методов нематериального стимулирования, обосновании выявленных организационно-педагогических условий использования нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный комплекс мероприятий может быть использован в практике работы дошкольной образовательной организации.

База исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 277 г. Челябинска».

Этапы исследования:

1) теоретический – проводилось изучение отечественных и зарубежных научных источников; изучались проблемы системы нематериального стимулирования ДОО; уточнялись теоретические и методологические основы исследования; формулировались противоречия, цель, объект и предмет научного исследования.

2) эмпирический – проводилось экспериментальное исследование работников ДОО; аналитически обосновывалась потребность в совершенствовании и внедрении эффективных методов нематериального стимулирования персонала ДОО; проводилось описание содержания деятельности руководителя ДОО по разработке результативной системы нематериального стимулирования педагогов.

3) обобщающий – внедрение методов нематериального стимулирования в систему мотивации персонала ДОО, анализ эффективности системы нематериального стимулирования педагогов ДОО;

Апробация результатов исследования: выступление на конференции, результаты исследования нашли своё отражение в 2 статьях.

Структура выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Проблема использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в теории и практике дошкольного образования

Стимулирование труда является достаточно сложным, многоаспектным явлением, который имеет отношение к разным сторонам жизни человека. Сущность стимулирования отражается через психологическую, физиологическую и социальную составляющие. Исследования в области стимулирования и мотивации персонала проводились множеством учёных. Одни из них изучали классификацию потребностей, другие процессам стимулирования и мотивации. В середине 1990-х годов изучение процесса стимулирования труда и его влияние на эффективность работы сотрудников проводилось по следующим направлениям:

- оплата труда и её стимулирующий характер в результате перехода к рыночным отношениям;
- вопросы нормирования труда и регламентации;
- проблемы стимулирования труда предприятий с различными формами собственности [12].

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции:

1. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

2. Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

3. Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Причины, по которым возникает необходимость разработки систем стимулирования следующие:

1. Медленное развитие организации, постоянные срывы планов и их пересмотры. Зачастую это происходит потому, что сотрудники не достигают в своей работе тех результатов, которые можно достичь и на которые рассчитывает руководство.

2. Отсутствие у сотрудников собственной инициативы, сведение «на нет» инициативы других, ожидание распоряжений руководства даже по поводу решения простых задач.

3. Высокая текучесть кадров, отсутствие в организации высококвалифицированных специалистов.

Для того, чтобы система стимулирования персонала была эффективной, должны выполняться определенные условия:

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию.

2. Выбранные формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю организации. Например, если в организации выделяется кадровое ядро с сочетанием профессиональной и

инструментальной мотивацией на фоне преобладания в целом, то основными формами стимулирования должны быть негативные, при обеспечении значимого социального пакета, но при этом для ключевого персонала необходимо предусмотреть разнообразные организационные формы стимулирования в сочетании со специальным целевым премированием по ясно определяемым итогам инновационной деятельности.

3. Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

4. Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производиться каждый раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования. Система стимулирования должна быть известна всем работникам организации. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа [4].

Успех каждой организации все больше и больше зависит от управления человеческими ресурсами, одной из главных задач которого является мотивация и стимулирование труда персонала. Для создания условий стимулирования сотрудников посредством профессионального

роста, саморазвития, через систему различных компенсаций и поддержек необходимо установить в организации справедливые правила, выгодные и организации и сотруднику.

Существует множество интерпретаций понятия стимулирование персонала. Так, А.В. Бурина считает, что стимулирование труда это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Ромашков А.В. описывает стимулирование труда как метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. По мнению Толстикова Е.В., стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда [35].

Следовательно, стимулирование – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющее в итоге возникшую потребность.

Стимулирование базируется на определенных принципах:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием

ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор [17].

В процессе изучения понятия стимулирования, мы пришли к выводу о том, что мотивация и стимулирование – это разные процессы. С точки зрения В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова мотивация персонала – это действенная система способов для увеличения производительности труда. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида [18]. А.К. Семенов, В.И. Набоков мотивацию в менеджменте определяют как побуждение желаний и влечений человека, создание критерий рабочего пространства, в котором педагог станет трудиться продуктивней из-за определенной личной выгоды. И на протяжении всего процесса он буквально осознает, для чего работает. В данном случае речь идет о скрытом личном внимании к его выполнению [27].

Сравнив понятия стимулирование и мотивацию можно увидеть разницу, она заключается в том, что стимулирование является средством эффективного осуществления мотивирования. Иными словами, мотивация сотрудника это внутреннее побуждение к действию, в то время как стимулирование это создание внешних условий, при которых сотрудник будет нацелен на выполнение трудовой функции. Здесь интересно отметить, что с повышением уровня развития человеческих отношений в организации, снижается частота применения стимулирование в процессе управления персоналом. В таком случае организация чаще прибегает к обучению и воспитанию персонала, так как люди заинтересованы в своём труде и им

хочется развиваться в данной сфере деятельности без какого-либо стимулирующего процесса со стороны руководства [32].

В стимулировании персонала, по мнению Е.А. Дуванова, И.А.Дикарева, выделяются два вида материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование включает в себя: заработную плату, повышение оклада, премии, награды за победы на конкурсе и другие выдающиеся достижения. Нематериальное стимулирование включает в себя: гибкий график работы, дополнительный отпуск, бесплатные обеды, оплата мобильной связи и т.д[14].

Обратимся к понятию материальное стимулирование.

По мнению В.А.Балахоновой – это комплекс материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [4].

По мнению Е.А.Дувановой – это система денежного или не денежного (но имеющего материально – вещественную форму) выражение. Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда [14].

Следовательно, материальное стимулирование включает в себя все виды денежных выплат, и основывается на поддержание стимулирования при помощи денег, что не способствует профессиональному росту образовательной организации.

Целью нематериального стимулирования является повышение интереса педагога к выполнению обязанностей, что в свою очередь влияет на увеличение производительности труда, и, конечно, на увеличение дохода организации [2].

Теперь обратимся к понятию нематериальное стимулирование.

Н.С.Зоткина, говорит, что нематериальное стимулирование представляет собой совокупность внешних стимулов не денежного характера, которые используют для поощрения сотрудников [9].

А.П.Егоршин, считает, что это система мер, не связанная с денежными выплатами, направленная на побуждение персонала к эффективной работе для достижения целей организации [15].

Из этих определений следует, что нематериальное стимулирование – это стимулирование труда, основанное на использовании благ в целях повышения общественного призвания сотрудников в организации.

Определив понятия материального и нематериального стимулирования, можно выделить их различия:

1) материальное стимулирование:

– основано на предоставлении сотрудникам финансовых или материальных благ (зарплата, премии, бонусы, льготы);

– имеет краткосрочный эффект, так как сотрудники привыкают к новому уровню дохода;

– может вызвать снижение мотивации, если уровень дохода постоянно повышается;

– важно учитывать среднюю зарплату на рынке и потребности сотрудников.

2) нематериальное стимулирование:

– основано на предоставлении сотрудникам психологических, социальных или профессиональных благ (признание, уважение, развитие навыков, карьерный рост);

– имеет долгосрочный эффект, так как способствует удовлетворению внутренних потребностей сотрудников;

– помогает сохранить высокий уровень мотивации, даже если зарплата остаётся на прежнем уровне;

– важно учитывать индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников [30].

Исходя из этих различий, были выделены основные цели методов нематериального стимулирования педагогов:

- привлечение новых высоко квалифицированных работников;
- закрепление и сохранение в организации высоко квалифицированных педагогов;
- сведение к минимуму текучесть кадров и стабилизация трудового коллектива;
- поддержание и развитие у работников стремления к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творческого потенциала;
- создание и поддержание корпоративной культуры в организации [27].

Таким образом, нами были разобраны основные понятия, такие как стимулирования, мотивация, виды стимулирования. Каждый руководитель должен осознавать, что основой любой организации является мотивированный сотрудник. Конечно, достойная заработная плата играет значимую роль в формировании положительного образа работодателя. Однако не следует забывать и о нематериальном стимулировании работников, которое является мощным фактором, способствующим эффективному выполнению обязанностей, а также и одним из ключевых элементов корпоративной культуры.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников одновременно с понижением затрат на компенсацию сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальным понимаются такие поощрения к высокорезультативной работе, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных денег, но могут требовать инвестиций в качество рабочей силы, а именно: возможность

развития и обучения, планирование карьеры, оздоровление; льготное питание и т.д. Основной эффект, который достигается посредством нематериального стимулирования – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников. Поэтому сила успешного руководителя заключается в правильном использовании методов нематериального стимулирования.

1.2 Организация работы по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации

При описании процесса организации использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагога, обратимся к характеристике основных концепций:

1. Концепция Ф.Герцберга. В своей теории Ф.Герцберг обращает внимание на внутренние и внешние факторы стимулирования труда. Согласно его теории, внешние факторы оказывают влияние на условия труда, а внутренние создают самоощущение от работы, которой занимается сотрудник, влияет на его желание проделать больший объём работы [14].

2. Теория А.Маслоу. Согласно теории А.Маслоу, люди при помощи работы могут удовлетворить свои потребности, которые А.Маслоу представил в виде пирамиды. В неё он внёс следующие потребности:

– вода и пища, это самые первичные потребности, которые возникают у нас на подсознательном уровне;

– потребность в безопасности, так как в безопасности у нас не возникает чувства тревоги;

– потребность во взаимоотношениях, желание нравиться окружающим;

– потребность в социальном признании, попытки добиться признания среди других;

– стремление к самосовершенствованию и саморазвитию. Высшая ступень потребностей [23].

3. Концепция Ф.Тейлора. Ф.Тейлор же считал, что необходимо учитывать физиологическое состояние персонала, и создал ряд шагов, которые необходимо проделывать для создания наиболее эффективно работающего персонала:

– производить оплату за определённый объём работы, либо за определённое время, проведённое на работе;

– прибегать к прямому воздействию, давлению;

– излагать точный список должностных функций работника для четкого представления его трудовых обязанностей;

– составить ряд критериев, исполнение которых обязательно в процессе работы.

По его мнению, следование этим правилам должно было обеспечить максимальный уровень мотивации персонала для выполнения своих должностных обязанностей [33].

4. Концепция Д.МакКлелланда. В данном случае теория строится на утверждении, что любой сотрудник имеет конкретные желания, к исполнению которых он постоянно стремится. Выглядят они следующим образом:

– желание быть успешным;

– стремление к власти;

– стать участником высшего общества.

Большинство работников организации дорожат своим рабочим местом и стараются укрепиться на нем. Только одни из них пытаются укрепить свои лидерские позиции, а иногда и увеличить их, а для других более важны личные достижения. Таким образом, если руководитель

правильно определит, к какому из этих трёх желаний более склонен сотрудник, то он сможет правильно подобрать мотиватор, которые необходим для данного работника [36].

Основываясь на различных концепциях, можно сделать вывод, что задачи стоящие перед руководителем при внедрении методов нематериального стимулирования таковы:

- 1) систематическое измерение и изучение мотивации работников;
- 2) оценка эффективности используемых в организации методов стимулирования труда;
- 3) разработка предложений по совершенствованию стимулирования применительно к различным категориям педагогов;
- 4) определение и внедрение новых методов стимулирования труда;
- 5) обоснование новой оплаты труда;
- 6) формирование статистики по уровню мотивации и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки развития мотивации и стимулирования персонала;
- 7) изучение опыта организаций по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования.

Исходя из мотивов развития организации, формируется стратегия стимулирования труда персонала. Стратегия определяет направленность системы стимулирования труда персонала, которые требуются для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранения ответственных и компетентных кадров, которые необходимы для организации. Эти методы направлены не решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать работников и в целом персонал организации.

Многие существующие программы стимулирования труда постепенно перестают удовлетворять руководство организаций, они не эффективны. Их низкая эффективность определяется следующими основными причинами [20].

1. Неадекватные критерии оценки трудовой деятельности персонала. Многие существующие программы оценивают самих сотрудников, а не результаты их работы, и, что особенно важно, не связаны с целями всей организации.

2. Секретность оплаты. Сотрудники организации должны принимать на веру, что и они, и их коллеги вознаграждаются на основе результатов их труда. Однако из-за того, что информация по окладам и часовым тарифным ставкам часто является конфиденциальной, практически никто не знает, соблюдена ли справедливость при действующей в организации системе оплаты труда.

3. Низко эффективное внедрение. Темпы роста заработной платы обычно связываются со стоимостью жизни. Разница между темпами роста заработной платы хороших работников и средних работников в большинстве случаев совершенно недостаточна для того, чтобы существенно влиять на морально-психологический климат в коллективе и мотивацию персонала.

Цель стимулирования труда персонала – достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкрепления высоких уровней исполнения, основанных на инновационной инициативе, чтобы отвечать требованиям динамики рынка. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.

Для выбора стимулирования труда персонала, подойдут предложенные стратегии В.Н.Паршиным.

1. Стратегии стимулирования, ориентированные на связь с миссией и целями организации. Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества. Связь между миссией и стратегией стимулирования носит этический характер,

который представляется в качестве основополагающего для формирования системы стимулирования.

2. Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда. Ориентация на средний, установившийся на рынке труда уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: стабильность в оплате труда, которая может быть только в условиях стабильного экономического положения организации; равномерность распределения рабочей силы через рынок труда; сильные материальные стимулы, которые основываются не только на зарплате, но и на льготах; уклонение от главного недостатка стратегий превышения среднего уровня зарплаты - отставания роста квалификации от роста оплаты труда и, в результате, нарушение их единства.

3. Стратегии стимулирования, обуславливающие позитивный образ организации. Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, а именно способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала.

4. Стратегии стимулирования, ориентированные на повышение качества трудовой жизни. Предусматривают следование следующим требованиям: вознаграждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами не только самого работающего, но его семью: средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность и доступ к благам, обеспечивающим развитие работника и членов его семьи; вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией, повышением цен на различного рода услуги, в связи с ростом семьи.

5. Стратегии стимулирования, ориентированные на развитие персонала. В так называемых растущих и обучающихся организациях периодичность повышения квалификации и переподготовки

осуществляется значительно чаще, чем принято современными нормами, предусматривающими, что работник должен один раз в три года пройти повышение квалификации труда по тому рабочему месту и той деятельности, на которых он профессионально занят. Кроме того, все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инновационными процессами, происходящими в организации.

6. Стратегии стимулирования, ориентированные на инновационную активность организации и персонала. Также связаны со стратегиями развития и роста. Инновационные процессы не могут осуществляться нормально без позитивного отношения к ним персонала, поскольку нередко сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, которые не вознаграждаются должным образом. Поэтому необходимы вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или даже неприятия инноваций, возникающих в виде различного рода барьеров в трудовом и организационном поведении.

7. Стратегии стимулирования, обеспечивающие движение персонала в связи с потребностями организации. «Стабильность – движение» – две важнейшие стратегические задачи, которые могут решаться посредством регулирования вознаграждения [26].

На эффективность системы стимулирования труда персонала значительное воздействие оказывают целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

1. Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него

функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

2. Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой.

3. Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и их размер.

4. Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

5. Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы моральных поощрений.

6. Социологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные. Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

При формировании системы стимулирования труда персонала необходимо учитывать ряд требований, основными среди которых являются

следующие: комплексность стимулов, дифференцированность стимулирующих воздействий, справедливость поощрений, информированность о действующей системе стимулирования, общественная гласность, гибкость использования.

По мнению А.П.Егоршина, в ДОО в основном используют материальное стимулирование, но иногда применяют методы и нематериального стимулирования, такие как: похвала, признание, обратная связь, карьерный рост, обучение, делегирование, участие в принятии решений и т.д. [15]. Все эти методы не так заметны на фоне материальных, но они очень важны для поддержания коллектива и педагогов, без них, педагоги не будут видеть перспективы работы в организации.

Реализация методов нематериального стимулирования в ДОО происходит при следующих ситуациях:

- 1) при актуализации деятельности методического объединения воспитателей для ориентации педагогов в системе профессиональных компетенций;
- 2) при психолого-педагогическом сопровождении педагогов, направленного на поддержку индивидуального стиля педагогической деятельности и обеспечения высокого результата образовательного процесса;
- 3) при методическом сопровождении педагогов;
- 4) при предоставлении деятельности педагогических работников широкой общественности;
- 5) при поощрении педагогов при организации и проведении мероприятий для дошкольников, родителей, коллег.

Исходя из этого, можно сказать, что методы нематериального стимулирования можно реализовывать непрерывно, не меняя структуру работы педагогов.

Так же методы нематериального стимулирования в ДОО, по мнению Э.В. Ильенкова, можно применять для:

- повышения эффективности работы педагогов;
- увеличения доходов организации;
- развития педагогов и раскрытия их потенциала;
- создания благоприятной атмосферы на работе и повышения продуктивности.

Опираясь на эти данные можно сказать, что нематериальное стимулирование в ДОО способствует развитию организации и педагогов. Испытывая удовольствие от результата и процесса решения тех или иных задач, педагоги будут инициировать в дальнейшем выполнение той или иной деятельности [20].

При организации и внедрении методов нематериального стимулирования в работу ДОО, необходимо не забывать, что не все педагоги способны к той или иной деятельности, необходимо продумать все мероприятия и действия подходяще для всех. Необходимо составить план по реализации нематериального стимулирования:

- 1) формирование методов нематериального стимулирования для мотивации сотрудников и повышения уровня их профессиональной самореализации;
- 2) разработка и реализация программы применения методов нематериального стимулирования, которые повысят внутреннюю мотивацию педагогов к работе с дошкольниками;
- 3) использование методов нематериального стимулирования, таких как психолого-педагогических тренингов, групповых консультаций, деловых игр и мастер-классов;
- 4) организационно-методическое сопровождение работы педагогов на отчётных мероприятиях, таких как открытые занятия и конкурсы;

5) проведение анализа и обсуждения отдельных форм деятельности сотрудников ДОО;

б) срочное консультирование педагогов по актуальным для них вопросам.

Таким образом, при организации процесса стимулирования можно сказать, что для разработки стимулирования целесообразно определить мотивы и потребности персонала, а затем формировать. Формирование собственного нематериального стимулирования в организации имеет целью сделать персонал и организацию единственным цельным механизмом, который, с одной стороны, максимально настроен на достижение целей и задач организации, а, с другой стороны - для удовлетворения потребностей каждого работника, позволяя ему в полной мере раскрыть свой потенциал, лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы стимулирования труда персонала в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

1.3 Организационно-педагогические условия использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

Согласно выделенной гипотезе – использование методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в дошкольной образовательной организации, обеспечивается реализацией следующих организационно-педагогических условий:

1) внедрение комплекса мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования педагогов дошкольной образовательной организации;

2) внедрение алгоритма деятельности по реализации комплекса мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования педагогов дошкольной образовательной организации.

Рассмотрим более подробно первое условие – внедрение комплекса мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования педагогов дошкольной образовательной организации.

Т.Н.Персикова, выделяет четыре метода нематериального стимулирования персонала.

1. Социальный – необходим для повышения самооценки. На работе человеку важно, чтобы его решения воплощались в жизнь. Если руководитель видит, что подчиненный нашел лучшее решение задачи, то его необходимо поощрить, показать, что его мнением дорожат и позволяют ему самостоятельно искать выходы из сложных ситуаций. Формы социального поощрения: корпоративы, ящики для сбора благодарностей, игры и квесты.

2. Психологический – заключается в периодическом общении руководства и подчиненных. Можно организовывать совместные завтраки, вечеринки, выезжать на природу, устраивать походы в театры или на концерты.

3. Организационный – способствует удобству работы персонала. К примеру, создание продуманного рабочего места для каждого сотрудника, который чувствует заботу со стороны начальства. Организационные поощрения могут выглядеть как формирование удобного графика или уютного места для отдыха.

4. Моральный – закрывает потребности человека в уважении и признании его заслуг. К моральной мотивации относят сообщение об успехах отдела или подчиненного на общем собрании. Имидж работодателя является одной из форм морального поощрения — человек гордится, что

работает в известной фирме. Формы морального поощрения: диплом или грамота, благодарность, статья в прессе [38].

Основываясь на потребностях каждого сотрудника образовательной организации А.Д.Балескова считает, что при решении нематериального стимулирования, управленческая деятельность должна основываться на:

1) предоставлении сотруднику тех благ, использование и получение которых по каким-либо причинам затруднительно;

2) предоставлении уникальных услуг, которые характерны лишь для данной организации;

3) поддержании и формировании организационной культуры;

4) снижении текучести кадров за счёт привлечения в организацию молодых, высококвалифицированных специалистов, т.е. предоставление организации кадров требующиеся в нужное время, определённого качества и количества;

5) формировании положительного имиджа организации, как результативного и успешного работодателя;

6) формировании продуктивной рабочей обстановки и благоприятного социально-психологического климата в первичном коллективе и организации в целом [6].

Задача руководителя ДОО состоит в том, чтобы сформировать результативную систему стимулирования педагогов, которая уменьшит угрозу нездоровой конкуренции в коллективе, с одной стороны, а с другой создаст условия, в которых использование стимулирующей части будет помогать в стремлении педагога к сотрудничеству с коллегами, своему профессиональному росту, а не борьбе за количество баллов, которые отразятся на заработной плате.

Опираясь на выше перечисленные методы нематериального стимулирования, опишем подробно каждый из них:

– карьерный рост – сотрудник стремится к повышению своего статуса и доходов, что стимулирует его к улучшению результатов работы;

– публичное поощрение – признание достижений сотрудника перед коллегами, что повышает его статус и самооценку;

– личная похвала – индивидуальное внимание руководителя к успехам и достижениям сотрудника, что укрепляет доверие и сотрудничество;

– комфортное рабочее место – создание эргономичных условий труда, обеспечение качественной оргтехники и зонами отдыха способствует повышению продуктивности;

– повышение квалификации – возможность обучения и развития профессиональных навыков, что повышает ценность сотрудника на рынке труда;

– подарки на праздники – небольшие подарки или поздравления с торжественными датами создают атмосферу праздника и укрепляют отношения в коллективе;

– укрепление корпоративного духа – проведение корпоративных мероприятий, тимбилдингов и совместных активностей способствует формированию чувства принадлежности к коллективу;

– социальные льготы – дополнительные бонусы и гарантии, предоставляемые организацией, повышают лояльность сотрудников и их мотивацию [28].

Методическая работа в ДОО строится на принципах рефлексивности, интерактивности и проектирования. Эти принципы реализуются в содержании образовательно-развивающего пространства, в котором педагог выступает как субъект своего профессионального становления, владеющий интерактивными методами взаимодействия (диалог, деловые игры, проектирование) с доминирующими в них установками на сотрудничество, сотворчество, рефлексии, развитие индивидуальности.

Используемые интерактивные формы в методической работе ДОО разнообразны:

1. Тренинг. Данная форма реализуется совместно с педагогом – психологом ДОО. Современная жизнь с её многочисленными трудностями требует от человека любой профессии напряжения всех его нравственных и физических сил. Педагоги оказались в наиболее сложной ситуации, так как их труд даже в стабильные времена отличался высокой эмоциональной загруженностью и стрессами. Отрицательно окрашенное психологическое состояние педагога снижает эффективность процесса воспитания и обучения детей, повышает конфликтность во взаимоотношениях с коллегами, администрацией, родителями.

2. Практико-ориентированный семинар. Основная цель его проведения – обновление теоретических знаний, совершенствование навыков и развитие практических умений в связи с необходимостью освоения новых способов решения профессиональных задач.

3. Игровое моделирование по различным проблемам. Каждый творческий воспитатель знает, как часто его посещают замечательные идеи, внезапные озарения (эврика, которые, будучи своевременно невостребованными, утрачиваются, забываются). Что бы этого не случилось, есть дискуссия - это обсуждение-спор, столкновение разных точек зрения, позиций, подходов. В педагогическом опыте получили распространение свернутые формы дискуссий, к которым относятся: круглый стол, мозговой штурм, ярмарка педагогических идей. Их основная задача выработать навыки критической оценки разных подходов к решению конкретных вопросов в практике работы ДОО, умению аргументировано отстаивать свою точку зрения, формировать культуру ведения дискуссии.

4. Мастер – класс. Его основная цель – знакомство с педагогическим опытом, системой работы, авторскими находками и всем тем, что помогло педагогу достичь наилучших результатов.

5. Открытые просмотры. Данный вид деятельности педагогов является формой обучения и распространения передового опыта. Педагоги имеют возможность на практике увидеть интересные формы, методы и

приемы взаимодействия с воспитанниками. Открытые просмотры помогают проникнуть в творческую лабораторию воспитателя, стать свидетелем процесса педагогического творчества. Данная форма работы помогает интересно организовать обсуждение увиденного, выработать единое мнение педагогического коллектива. В обсуждении всегда предоставляется воспитателю первое слово, демонстрирующему свою работу с детьми. По итогам открытого просмотра принимается решение, например, внедрить в практику работы ДОО представленный опыт, конспекты представить в методический кабинет или продолжить обобщение опыта работы по теме.

6. Педагогическая гостиная. Эта форма организации взаимодействия участников педагогического процесса обеспечивает обстановку свободного и непринуждённого общения с возможностью творческого обсуждения различных способов и методов решения одних и тех же педагогических проблем в зависимости от подходов и конкретно-индивидуальных психологических стилей педагогической работы. Данная форма направлена на обеспечение возможности диалога и поиска самых разных и иногда нестандартных, но весьма эффективных вариантов решения профессиональных задач. Это также обеспечивает обмен опытом и рефлексию профессиональной деятельности [19].

Повышение мастерства педагогов, пополнение их теоретических и практических знаний с помощью интерактивных форм и методов методической работы обеспечивает обратную связь, откровенный обмен мнениями, формирует положительные отношения между педагогами.

Благодаря использованию интерактивных форм и методов:

- повышается мотивация профессиональной деятельности педагогов, их социальной и познавательной активности;

- реализуются те стороны человека, которые в повседневной, достаточно однообразной жизни, не находят применения, развития;

– приобретается опыт коллективной деятельности, взаимного уважения, поддержки, сотрудничества, без которого невозможен труд педагога.

Исходя из этого, внедрение предложенных методов нематериального стимулирования позволит повысить профессиональную деятельность педагогов, воплотит комплекс условий, а так же определит мотивы для каждого педагога, необходимо постоянно развивать и совершенствовать систему нематериального стимулирования педагогов.

Рассмотрим более подробно второе условие – внедрение алгоритма деятельности по реализации комплекса мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования педагогов дошкольной образовательной организации.

Инструменты нематериального стимулирования не будут работать, если использовать их хаотично и не проанализировать особенности коллектива и сотрудников. Чтобы создать в организации эффективную систему нематериального стимулирования, необходимо следовать этапам внедрения нематериального стимулирования описанные А.В.Дударевым:

1. Определить цели нематериального стимулирования. Перед тем как внедрять инструменты стимулирования, нужно понять, на что они должны быть направлены. Например, удерживать сотрудников в организации помогают перспективы карьерного роста, похвала, признание заслуг, а для увеличения вовлечённости работают другие способы, например регулярная обратная связь и встречи с руководством.

2. Выявить потребности сотрудников. Бывает, что руководители выстраивают систему нематериального стимулирования исходя из собственного видения, опыта других, но упускают из виду индивидуальные особенности коллектива. В итоге оказывается, что педагогам важно повышение квалификации, а не очередной корпоратив на природе. Чтобы такого не было, нужно периодически спрашивать членов команды, что им интересно и чего не хватает. Для этого можно провести опрос с помощью

анкеты — так получится охватить весь коллектив. Или собрать методиста и наиболее активных сотрудников ДОО, желательно разного возраста. На встрече провести мозговой штурм и из множества идей отобрать те, которые будут эффективны в конкретном коллективе.

3. Разработать план внедрения системы мотивации. На этом этапе нужно составить список инструментов, сроки их внедрения, объяснить сотрудникам, как будет работать система мотивации. Чтобы сделать наглядный план, можно создать диаграмму Ганта и прописать в ней этапы внедрения нематериального стимулирования, мероприятия и сроки их проведения.

4. Отслеживать эффективность инструментов. Это нужно делать регулярно, например раз в три месяца или полгода, и задавать членам команды вопросы, которые зависят от целей нематериального стимулирования и инструментов.

5. Пересматривать систему мотивации. Этот этап нужен в тех случаях, когда после анализа эффективности оказалось, что большинство инструментов не работают. Систему мотивации пересматривают, если организация быстро развивается, меняются цели нематериального стимулирования, состав команды и потребности её членов [13].

Таким образом, внедрение алгоритма по реализации комплекса нематериального стимулирования позволит нам чётко скорректировать и реализовать мероприятия по повышению качества профессиональной деятельности в дошкольной образовательной организации. Определить и доказать, что условия по использованию методов нематериального стимулирования эффективны. Изучив методы нематериального стимулирования можно четко представить картину внедрения их в работы дошкольной образовательной организации.

Выводы по первой главе

В заключение первой главы можно сделать выводы, что в психолого-педагогической литературе использование методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО, не в полной мере отражает все методы нематериального стимулирования, что говорит нам о том, что проблема не до конца изучена. Разрабатывая комплекс диагностических методик, позволило нам выявить методики нематериального стимулирования, определить мотивы деятельности педагогов в профессиональной деятельности. Описывая организационно-педагогические условия, можно сделать вывод, что необходимо создать новую систему нематериального стимулирования педагогов, которая позволит выйти на новый уровень и увеличить продуктивность организации.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Изучение методов использования нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации

Вторая глава нашего исследования посвящена опытно-поисковой работе по проблеме использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

Цель опытно-поисковой работы: реализация организационно-педагогических условий по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

Задачи экспериментальной работы:

1) изучить состояние проблемы использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в ДОО;

2) реализовать организационно-педагогические условия по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО;

3) проанализировать эффективность организационно-педагогических условий по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

Экспериментальная работа проводилась на базе МБДОУ «ДС № 277 г. Челябинска». В опытно-экспериментальной работе участвовало 40 педагогов (в двух детских садах по 20 человек). Далее были определены основные этапы работы: констатирующий, формирующий, контрольный. На констатирующем этапе экспериментальной работы педагоги были поделены на две группы: контрольная и экспериментальная, подобраны диагностические методики.

Для этого были выбраны следующие методики: «Изучение мотивации и профессиональной деятельности» К.Замфира, модификации А.Реана (приложение 1), Тест на удовлетворенность работой Р. Кунина (приложение 2).

На формирующем этапе был реализован комплекс мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования, описан алгоритм деятельности по одному из мероприятий. На контрольном этапе работы также была проведена повторная диагностика с использованием тех же методик.

Низкий уровень – мотивы избегания, порицания, значит человек не заинтересован в профессии и у него нет мотивов работать.

Средний уровень – высокая степень внутренней и внешней положительной мотивации и низкая - внешней отрицательной, значит человек замативирован работать, но профессия не позволяет идти вверх.

Высокий уровень – оптимальный мотивационный комплекс, значит удовлетворенность выбранной профессией тем выше, чем выше мотивационный комплекс.

В таблице 1 представлены результаты методики «Изучение мотивации профессиональной деятельности» К.Замфира, модификация А.Реана.

Таблица 1 – Результат констатирующего этапа эксперимента

Группы	Уровни мотивации		
	Высокий	Средний	Низкий
КГ	40%	40%	20%
ЭГ	35%	45%	20%

На основании полученных данных педагоги были сгруппированы по трем уровням. Основанием такой дифференциации послужила качественная и количественная характеристика уровней. В контрольной группе (КГ) уровень мотивации педагогов выше, чем в экспериментальной группе (ЭГ).

Представим полученные результаты констатирующего этапа экспериментальной работы в диаграмме (рисунок 1).

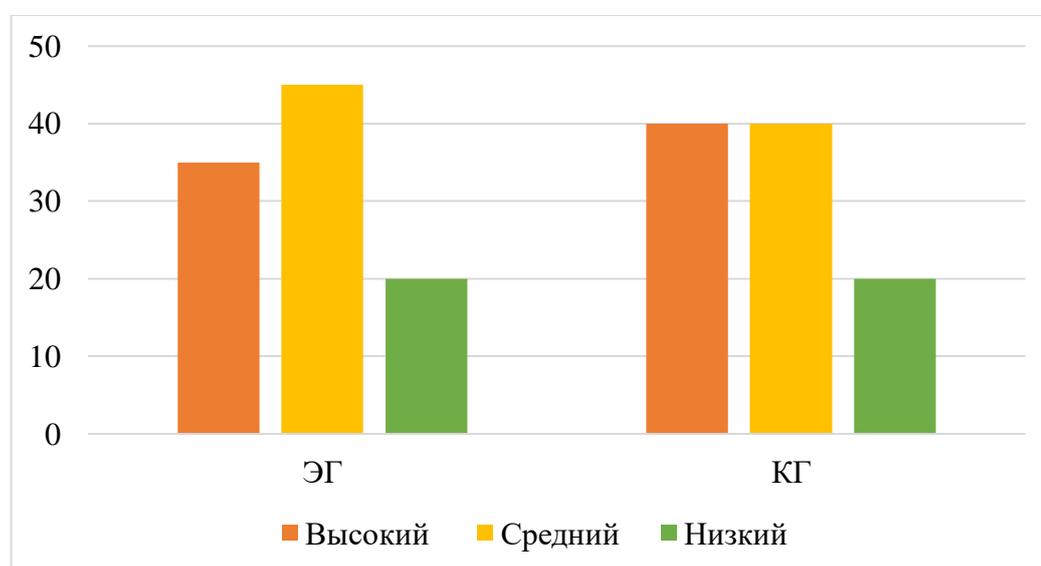


Рисунок 1 – Результаты констатирующего этапа экспериментальной работы по изучению мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфира (ЭГ, КГ)

Соотношение мотивационных комплексов показало следующие результаты – у 35 % опрошенных экспериментальной группы, деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией, тем самым, повышая уровень эмоциональной нестабильности. Это значит, что они не хотят работать, пытаются различными способами уйти от работы, не участвуют в жизни детского сада, пришли на работу, посидели и ушли. Так как у группы констатирующей 40% педагогов, не замативированы в работе.

У 45 % в экспериментальной группе высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной, это значит, что эти педагоги готовы самосовершенствоваться, участвовать в различных мероприятиях организации, но нет отклика со стороны руководителя, их не мотивируют и не поощряют, руководству не нужны активные люди. В констатирующей группе средний уровень составляет 40%. Значит педагоги реализуют свои идеи, но не всегда у них получается сделать, всё, что они хотят.

У 20 % в экспериментальной группе оптимальный мотивационный комплекс, т.е. активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем самым, ниже эмоциональная нестабильность, такие педагоги довольны своей работой, с удовольствием участвуют в различных мероприятиях, как в детском саду, так и за его пределами, получают в полной мере поддержку от руководства. И у 20% в констатирующей группе активность мотивирована содержанием деятельности, они готовы достигать своих целей и у них для этого всё есть.

При оценке удовлетворенности работой был использован Тест Р. Кунина. Для более наглядного представления полученных результатов, обозначим критерии методики Р.Кунина следующим образом:

Высокий уровень – удовлетворенность работой– педагог замативирован работой, его поддерживает коллектив, руководитель, он участвует в различных мероприятиях организации, имеет хороших друзей в коллективе.

Низкий уровень – не удовлетворенность работой– педагог не желает работать, не видит смысла в посещении работы, не имеет возможности обратиться за помощью (таблица 2).

Таблица 2 – Результат констатирующего этапа эксперимента

Группы	Уровни удовлетворенности
--------	--------------------------

	Высокий	Низкий
КГ	45%	55%
ЭГ	40%	60%

На основании полученных данных педагоги были сгруппированы по двум уровням. Основанием такой дифференциации послужила качественная и количественная характеристика уровней. В контрольной группе (КГ) уровень удовлетворенности педагогов выше, чем в экспериментальной группе (ЭГ).

Представим полученные результаты констатирующего этапа экспериментальной работы в диаграмме (рисунок 2).

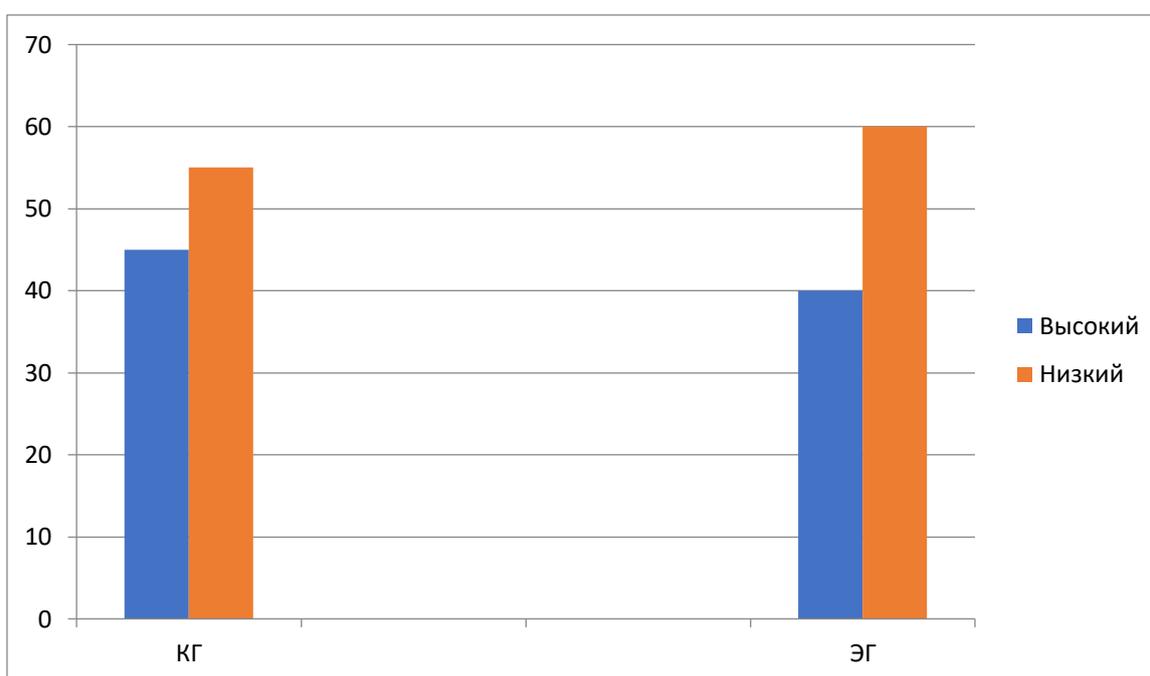


Рисунок 2 – Результаты констатирующего этапа экспериментальной работы по изучению уровня удовлетворенности работой Р. Кунина (ЭГ, КГ)

В конце теста подсчитываются положительные и отрицательные ответы и выводится процент. Собрав ответы со всех сотрудников, получился результат. 60 % опрошиваемых в экспериментальной группе показали, что они не в полной мере удовлетворены условиями труда, значит их не устраивает взаимоотношения в коллективе, они не знают, чего ожидать от работы в завтрашнем дне, считают, что руководитель не интересуется их личными проблемами, они не могут повышать свои навыки, не ходят на курсы, не участвуют в открытых занятиях. У этих работников нет мотивов

к трудовой деятельности. 55% в констатирующей группе показали не удовлетворенность работой, они считают, что на работе у них нет друзей, руководитель не интересуется и личной жизнью, они не могут в полной мере себя реализовать.

У 40 % в экспериментальной группе удовлетворенность была выше среднего, значит у этих педагогов реализуются не все потребности, которые они хотят воплотить, они довольны своей работой, но есть небольшие нюансы, которые можно устранить немного над этим поработав, в коллективе у них есть хорошие друзья с которыми им комфортно работать, они уверены в завтрашнем дне и в своей работе. В констатирующей группе результат был выше на 5%, значит в этой группе больше людей довольной своей работой и коллективом, у них есть всё необходимое для работы и они получают похвалу за проделанную работу.

2.2 Реализация организационно-педагогических условий использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации

После проведения констатирующего этапа экспериментальной работы, мы выявили, что общий уровень мотивации и удовлетворенности персонала является средним. Для повышения профессиональной деятельности педагогов был реализован план мероприятий (таблица 3).

Таблица 3– План организации работы с педагогами в ДОО по проблеме использования методов нематериального стимулирования по повышению качества профессиональной деятельности

Мероприятие	Цель	Используемый мотив
Выставка осенних поделок	Вовлечение педагогов в деятельность детского сада	Включение в состав жюри конкурсов, благодарность в приказе.

Продолжение таблицы 3

Выбор творческой группы	Поддержка творческой инициативы воспитателей и других специалистов образовательного учреждения	Повышение квалификации, реализация потенциала, карьерный рост.
Дистанционное обучение	Организация повышения квалификации	Повышение квалификации педагогов, одобрение руководителем в устной форме
Мастер-класс «Создание новогодних открыток»	Показать как должен выглядеть мастер-класс, поделиться своим опытом с молодыми педагогами, открыть новые технологии для работы с детьми	Предоставление педагогу быть новатором, публикация педагога на сайте ДОО.
Оформление стены почёта	Стремление к развитию и повышению своих компетенций	выдвижение кандидатур на доску почёта работников образования
Проведение открытого занятия по выбранной теме	Поделиться своим опытом с педагогами, узнать новое	Карьерный рост сотрудник стремится к повышению своего статуса и доходов, что стимулирует его к улучшению результатов работы
Тренинг на сплочение коллектива	Повышение уровня сплоченности коллектива	Укрепление корпоративного духа,

План работы с педагогами по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности позволил оптимизировать процесс нематериального стимулирования и добиться качественных сдвигов в профессиональной деятельности педагогов. Для достижения поставленных целей и задач необходимо реализовать следующие действия: организовать корпоративные мероприятия, соревнования и конкурсы для укрепления здоровой конкуренции и стимулирования сотрудников; регулярно проводить опросы сотрудников, чтобы узнать их предпочтения и потребности, адаптировать систему нематериального стимулирования под них; предложить перспективы карьерного роста и повышения квалификации.

Для полной реализации использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности

педагогов в ДОО необходимо, внедрить алгоритм по реализации комплекса мероприятий. Для этого нужно расписать по блокам методы нематериального стимулирования.

1. Повышение лояльности сотрудников:

- проведение программ адаптации, которые помогают новым сотрудникам быстрее освоиться и почувствовать себя частью команды;
- развитие системы наставничества, когда опытные сотрудники обучают и поддерживают новичков;
- проведение опросов сотрудников для выявления их потребностей и проблем, а также для оценки уровня удовлетворенности работой;
- составление планов карьерного роста и обучения, предоставление возможностей для профессионального развития и самореализации;
- укрепление здоровья сотрудников через программы заботы о психологическом и физическом благополучии, организацию спортивных мероприятий и предоставление медицинских услуг.

2. Улучшение рабочих условий:

- создание удобного рабочего места, обеспечение комфортной рабочей среды и предоставление необходимых ресурсов для эффективной работы;
- обновить оборудование, мебель или создать комфортные условия для работы;
- попробовать освоить новые навыки и знания, выполняя новые обязанности.

3. Поддержание эмоционально положительной атмосферы:

- установление доверительных отношений в коллективе;
- организовать сотрудничество и совместную деятельность;
- индивидуальный подход к каждому педагогу.

4. Поднятие корпоративного духа команды:

- создать традиции и ритуалы;

- создание открытой и дружелюбной атмосферы в коллективе;
- задействовать всех педагогов;
- использование символики организации;
- разработка специальной программы поощрения и вознаграждения за достижения в компании.

5. Карьерный рост педагогов:

- мотивация педагога на развитие и совершенствование своих навыков;
- цели и задачи деятельности организации;
- стремление к непрерывному обучению и развитию.

На основе данного алгоритма будет осуществляться комплекс мероприятий по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов в ДОО. Все эти методы нематериального стимулирования помогут совершенствованию знаний и навыков по вопросам нематериального стимулирования персонала и их применению в области управления персоналом, повышению уровня мотивации каждого сотрудника и улучшению качества образования.

Таким образом, по итогам проведенной работы нами были составлены методические рекомендации для руководителей ДОО по реализации методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО:

1. Обеспечивать использование разнообразных умений и навыков педагогами ДОО в их профессиональной деятельности:

- обогащение труда посредством предоставления сотруднику такой работы, которая давала бы ему возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации;

- включение в обязанности педагогов путем разумного делегирования полномочий некоторых функций планирования и контроля за качеством

выполняемой ими работы не только в периоды проведения различных мероприятий, но и в повседневной деятельности.

2. Повышать важность и значимость выполняемой работы педагога ДОО. При этом необходимо учитывать, что если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к ее скорейшему выполнению при хорошем качестве. Для этого необходимо осуществлять более детальный контроль за работой педагогов, а также ввести в практику распространение значимых результатов их профессиональной деятельности – публикации в периодических изданиях, электронных ресурсах и т.п.

3. Рационально и разумно делегировать полномочия руководителя педагогам ДОО. Передача некоторых управленческих функций, например, курирование работы молодых педагогов, планирование и контроль осуществления методической работы учреждения, оказывает положительное влияние на развитие мотивации работников. Для этого может быть создано творческое объединение педагогов ДОО, методическое объединение или методическая служба, деятельность которых будет строго регламентирована локальными актами учреждения. Именно такая официальная форма работы формирует ощущение полезности собственных профессиональных компетенций у педагогов ДОО.

4. Обратит внимание на усиление обратной связи как отзыва на те или иные управленческие действия руководителя. Необходимо ввести в практику педагогических советов или совещаний при заведующем ДОО возможность воспитателям выражать свое мнение по поводу предложенных вариантов действий, делиться собственным опытом, идеями перспективного характера и т.п.

5. Постоянно вести работу по улучшению условий труда сотрудников ДОО, так как это острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием

производительности и эффективности труда. Необходимо не только обеспечивать воспитателей техническими средствами педагогической деятельности, но и давать им возможность самим их выбирать; учитывать потребности педагогов при составлении графика их работы, который должен быть гибким, но ориентированным на действующее законодательство (в большинстве случаев педагогические работники женщины, у многих из них есть семьи и маленькие дети, поэтому сотрудницам необходимо давать время на неотложные дела, например, отвести ребенка в больницу, не давая на нее отработкой долга и т.п.).

6. При организации стены почета необходимо вывешивать на публичное обозрение не только портреты педагогов ДОО, но и результаты их профессиональной деятельности, такие как грамоты, благодарственные письма, дипломы, вырезки из газет, освещавших то или иное мероприятие. Это позволяет уйти от личностного возвышения педагога, и делает упор на его профессионализм, что тоже выступает дополнительным стимулом для других воспитателей.

7. Для планирования и проведения работы по повышению уровня профессиональной квалификации педагогов ДОО внутри учреждения, например, посредством семинаров, деловых игр и т.п. – необходимо, прежде всего, изучать проблемы и затруднения, которые являются актуальными для педагогов конкретного дошкольного учреждения. Лишь потом соотносить их с соответствующими задачами ДОО. Формы и методы необходимо выбирать исходя из возможностей педагогов и определенного учреждения. Например, для возрастных педагогов является наиболее подходящей такая форма работы, как семинар, анализ видео занятий, дискуссия, диспут и т.п. Для более молодых работников можно использовать деловые игры и проведение мастер-классов и т.п.

Таким образом, персонал, как известно, является ведущим активом организации. Но именно реальный процесс мотивации и стимулирования, в зависимости от своего состояния, может или сохранять и увеличивать этот

актив, или превращать его в пассив. Развитие мотивации профессиональной деятельности воспитателей в значительной степени зависит от грамотно построенной методической работы руководителя образовательного учреждения, которая должна в первую очередь быть направлена на повышение профессиональной компетенции педагогов, устранение негативных тенденций в структуре их мотивации, включение персонала в творческую деятельность по совершенствованию образовательного пространства ДОО.

2.3 Результаты опытно-поисковой работы

Констатирующий этап экспериментальной работы показал недостаточный уровень мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОО. Вследствие этого экспериментальная работа была направлена на реализацию педагогических условий, направленных на использование методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов.

Определение уровня мотивации на контрольном этапе осуществлялось на основе тех же методик, что и на констатирующем этапе (таблица 4).

Таблица 4 – Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфира на контрольном этапе

Группы	Уровни мотивации		
	Высокий	Средний	Низкий
КГ	40%	45%	15%
ЭГ	40%	50%	10%

На основании полученных данных педагоги были сгруппированы по двум уровням. Основанием такой дифференциации послужила качественная и количественная характеристика уровней. В контрольной группе (КГ) уровень удовлетворенности педагогов ниже, чем в экспериментальной группе (ЭГ). Поэтому сравним результаты констатирующего и контрольного этапов экспериментальной работы по выявлению мотивации по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности

педагогов представим в виде диаграммы (рисунок 3).

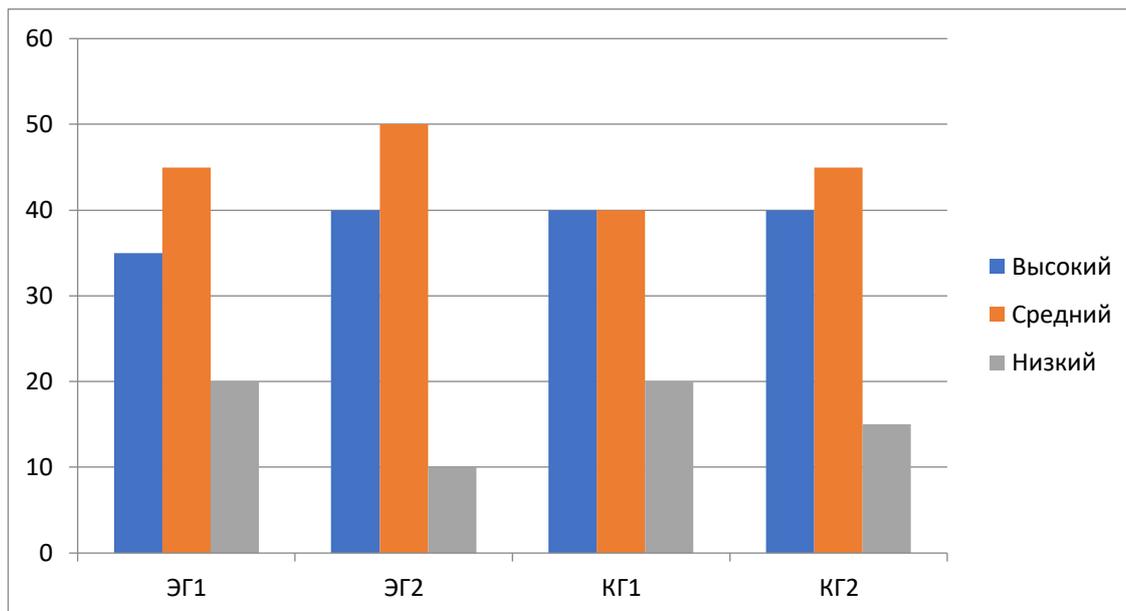


Рисунок 3– результаты контрольного этапа экспериментальной работы по использованию методов нематериального стимулирования

По результатам контрольного этапа видно, что в экспериментальной группе высокий уровень увеличился на 5%, а низкий уменьшился на 10%. В контрольной группе уровень высокого и среднего на контрольном этапе уменьшил свой разрыв, а низкий уровень снизился в 0,5 раза. Проведя повторно диагностику, мы заметили, что вышли на новый качественный уровень. Таким образом, благодаря диагностике, проводимой с целью выявления мотивации педагогов, мы смогли повысить уровень мотивированности педагогов, заинтересовать их в работе организации и коллектива, выявить новые формы работы с педагогами, сподвигнуть воспитателей к инновационной деятельности.

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

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

Так же на констатирующем этапе была проверена другая методика, на выявление уровня удовлетворенности работой. Определение уровня удовлетворенности работой на контрольном этапе осуществлялось на основе тех же методик, что и на констатирующем этапе (таблица 5).

Таблица 5 – Результат контрольного этапа эксперимента по методике Р.Кунина

Группы	Уровни удовлетворенности	
	Высокий	Низкий
КГ	50%	50%
ЭГ	55%	45%

Данные констатирующего и контрольного этапов экспериментальной работы удовлетворенности работой по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов представим в виде диаграммы (рисунок 4)

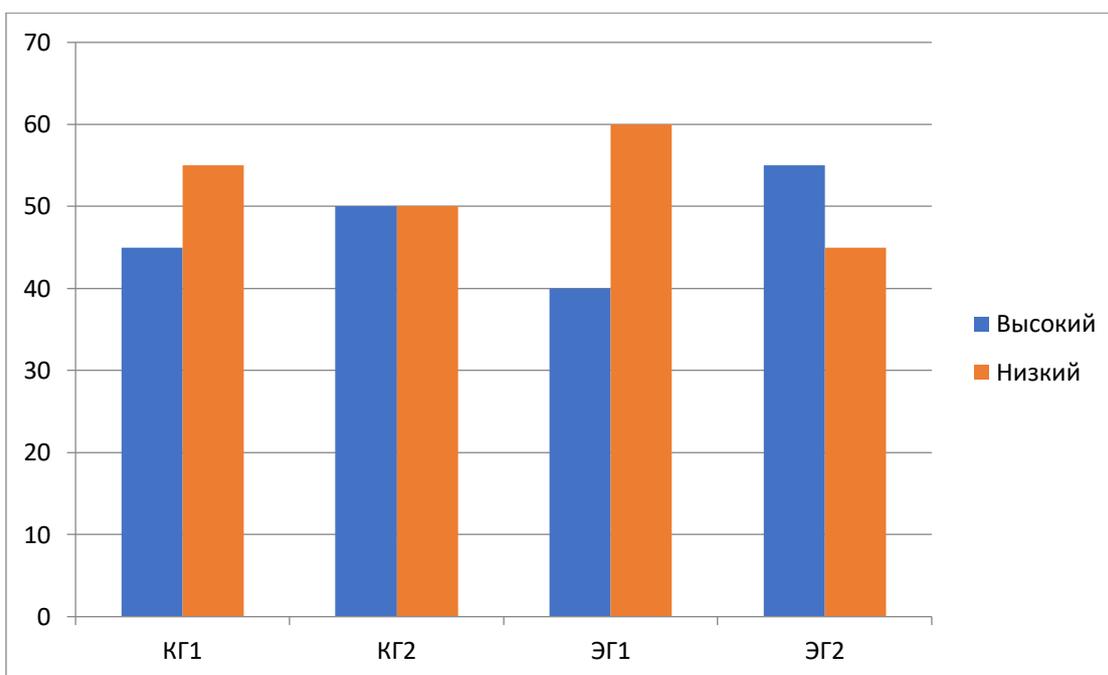


Рисунок 4 – Результаты контрольного этапа удовлетворенности работой

По результатам контрольного этапа видно, что в экспериментальной группе высокий уровень увеличился на 15%, а низкий уменьшился на 15%. В контрольной группе уровень высокого и среднего на контрольном этапе уменьшил свой разрыв, а низкий уровень снизился на 5%. Проведя повторно диагностику, мы заметили, что вышли на новый качественный уровень. Таким образом, степень удовлетворенности работой была улучшена при помощи внедрения комплекса мероприятий и алгоритма, которые помогли охватить всех педагогов и научить их взаимодействовать друг с другом, находить новые пути решения различных задач, творить. Комплекс мероприятий помог улучшить атмосферу в коллективе, разнообразить рутинную работу и придумать новые способы реализации образовательных задач, при помощи которых получилось найти новые подходы в стимулировании персонала.

Выводы по второй главе

Наблюдение за использованием методов нематериального стимулирования профессиональной деятельности педагогов позволило выявить уровень мотивации и удовлетворенности педагогов работой в ДОО. Эксперимент выявил доминирование низкого и среднего уровня мотивации и удовлетворенности в работе педагогов, что гораздо хуже реальных показателей в работе, что доказывает наличие педагогов, показавших достаточно высокие результаты. Нематериально стимулирование направлено на удовлетворение внутренних потребностей сотрудников, таких как самореализация, самоуважение, признание смысла и ценности работы. Что способствовало полной отдаче в реализации комплекса мероприятий, в ходе которого были реализованы все задуманные методы и получен существенный результат.

Именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие кадрового потенциала организации и внедрение нематериальных методов стимулирования обеспечит стабильность и успех организации в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к организации мотивации и стимулирования труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью нашей работы являлось: теоретически обосновать и экспериментальным путем проверить условия использования методов нематериального стимулирования в профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации. В процессе проведенной работы мы сделали следующее:

- мотивация и сопровождение профессиональной деятельности педагогов стали более эффективными благодаря разработанному комплексу мероприятий и внедрению его в работу с педагогами;

- педагоги разработали планы самообразования, которые охватывают более широкий круг деятельности воспитателя;

- нематериальное стимулирование помогает педагогам быть заинтересованными работой, объективно оценивать свои возможности и планировать действия для достижения лучших результатов. Систематизировали обобщение и описание полученных результатов, сформулировали теоретические выводы, анализ данных, полученных в ходе экспериментальной работы, оформили работу.

В первой главе нами была проанализирована психологопедагогическая литература по проблеме использования методов нематериального стимулирования в профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации. Анализ научной литературы свидетельствуют о недостаточной разработанности проблемы. Организация методической работы проходит в несколько этапов, представляющих собой некий алгоритм. На основании представленных принципов, условия использования методов нематериального стимулирования педагогов можно рассмотреть со следующих позиций: создание положительного эмоционального климата в коллективе, стимулирование профессионального роста и развития педагогов; обеспечение доступности и понятности информации о методах нематериального стимулирования, их целях, задачах и возможностях для

развития профессиональной деятельности педагогов; разработка комплекса мероприятий для внедрения методов нематериального стимулирования, включающей теоретические и практические занятия, а также самостоятельную работу; формирование у педагогов навыков самооценивания и самооценки своих достижений; построение системы взаимодействия между педагогами внутри дошкольной образовательной организации.

Во второй главе работы была изучена мотивация к профессиональной деятельности педагогов, их способность к саморазвитию и профессиональная компетентность. Исследование было проведено на базе МБДОУ «Детский сад №277 г. Челябинска» и предполагало решение следующих задач:

- изучить состояние проблемы использования методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО ;

- реализовать организационно-педагогические условия по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО;

- проанализировать эффективность организационно-педагогических условий по использованию методов нематериального стимулирования для повышения качества профессиональной деятельности педагогов ДОО.

С помощью диагностического инструментария, были получены результаты, которые дали возможность увидеть траекторию развития педагогического персонала, спроектировать деятельность по созданию положительного эмоционального климата в коллективе, стимулированию профессионального роста педагогов, что способствует развитию их профессиональных компетенций и активному использованию методов нематериального стимулирования в профессиональной деятельности дошкольной образовательной организации.

В ходе исследования был предложен комплекс мероприятий для использования с педагогами дошкольной образовательной организации. В рамках проводимой работы по внедрению комплекса мероприятий педагогам была предложена структура внедрения, которая помогает правильно выстроить мероприятие. Предложенные мероприятия, по нашему мнению, будут способствовать эффективному использованию методов нематериального стимулирования с педагогами дошкольной образовательной организации. Для оценки эффективности проведенной работы на контрольном этапе была проведена повторная диагностика. Результаты выявили тенденцию повышения уровня мотивации педагогов, и показывают лучший мотивационный комплекс, вырос уровень профессиональной компетенции. Предложенные организационно-педагогические условия использования методов нематериального стимулирования в профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации позволили достичь следующих результатов:

- мотивация и удовлетворенность деятельности педагогов стали более эффективными благодаря проводимым мероприятиям;

- педагоги прониклись нематериальным стимулированием, которое охватывают более широкий круг деятельности воспитателя;

- нематериальное стимулирование помогает педагогам вникнуть в работу, раскрыть свой потенциал, объективно оценивать свои возможности и планировать действия для достижения лучших результатов.

Считаем, что цель исследования достигнута, поставленные задачи решены. Вместе с тем наше исследование не исчерпывает всей полноты содержания изучаемой проблемы и может быть продолжено.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Н. Н. Абакумова. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-4497-1176-2.
2. Акинфеев Н. В. Особенности управления изменениями в образовательной среде : учебное пособие / Акинфеев Н.В. – Саратов : Дрофа, 2018. – 1–3 с. – ISBN 978-5-09-088800-4.
3. Афанасьева Т. П. Руководство педагогическим коллективом: модели и способы : учебное пособие / Афанасьева Т.П., Лазарев В.С., Елисеева И.А., Пуденко Т.И. – Москва : Айрис – Пресс, 2016. – 157 с. – ISBN 5-8133-0030-9.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебное пособие / Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. – Москва : ЮНИТИ, 2015.– 530-534 с. – ISBN 978-5-9765-2262-6.
5. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Бакирова. Г.Х. – Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 358-376 с. – ISBN 978-5-4263-0531-1
6. Балашов Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования : учебное пособие / Балашов Ю.К., Коваль А.Г. – Москва : Издательство «Дело и сервис», 2017. №7. – 52-59 с. – ISBN 978-5-02-040806-7
7. Баринов В. А. Стратегический менеджмент : методическое пособие / Баринов В.А., Харченко В.Л. – Москва : Инфра, 2015. – 294 с. – ISBN 5-09-015046-X
8. Бордовская Н. В. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) : учебник для вузов / Бордовская Н.В., Реан А.А. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 285-289 с. – ISBN 5-7936-0109-0

9. Бурмистров А. Н. Какие способы мотивации персонала являются наиболее действенными? : учебное пособие / Бурмистров А.Н., Газенко Н.В. – Москва : Издательский дом, 2016. №7. – 48-50 с. – ISBN 978-5-8297-0189-5

10. Васильев В. П. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / Васильев В. П., Деханова Н. Г., Холоденко Ю. А. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 256-270 с. – ISBN 978-5-7882-1852-6.

11. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / Веснин В.Р. – Москва : Юрист, 2015. – 450-453 с. – ISBN 978-5-4468-7469-9.

12. Гаудж П. Исследование мотивации персонала : учебное пособие / П. Гаудж; перевод Свиридюк М.А. Днепропетровск – Москва : Баланс Бизнес Букс, 2014. – 272 с. – ISBN 5-89144-211-6.

13. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Данилюк А. А. – Тюмень : издательство Тюмень, 2015. – 304 с. – ISBN 5-85677-117-6

14. Дружинин Е. С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения: учебно-практическое пособие / Дружинин Е.С. – Москва : РАГС, 2016. – 232 с. – ISBN 978-5-9596-0833-0.

15. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Егоршин А.П. – Москва : Инфра, 2015. – 437-439 с. – ISBN 5-09-014212-2

16. Еникеев М. И. Общая и социальная психология : учебник / Еникеев М.И. – Москва : Норма, 2019. – 224 с.

17. Зоткина Н. С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки : монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. – Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2017. – 178 с. – ISBN

978-5-9961-1577-8. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/83739.html> (дата обращения: 08.10.2023)

18. Иванова И. А., Камнева Е. В., Кохова И. А. [и др.] Система оценки персонала в организации : учебник /; под редакцией М. В. Полевой. – Москва : Прометей, 2018. –280 с. – ISBN 978-5-907003-87-3

19. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. –8-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-2268-9.

20. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика : учебное пособие / В.В. Кардашов. – Москва : Человек и труд, 2019. № 10. – 47-48 с.

21. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 524с. – (Высшее образование)

22. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. – 2-е изд. – Челябинск, Саратов : ЮжноУральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 376 с. – ISBN 978-5-4486-0682-3.

23. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала : учебное пособие / А. Н. Кошелев. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. – 224 с. – ISBN 978-5-394-04007-8.

24. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. – 135 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html> (дата обращения: 11.10.2023)

25. Латфуллина Г. Р. Организационное действие : учебное пособие / Латфуллина Г. Р., Громовой О.Н.; под ред. Латфуллина Г. Р. – Санкт-Петербург .: Питер. 2017. – 432с.

26. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ : учебное пособие / Лепешова Е.М. – Москва: ООО «Акцион-диджитал», 2015. № 5.– 79-84 с.

27. Лукаш Ю.А. Деятельность по подбору, оценке и контролю персонала : учебное пособие / Лукаш Ю.А. – Москва : Финпресс, 2015. – 208 с.
28. Маклаков А. Г. Общая психология: Учебник для вузов / Маклаков А. Г.– Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 470-475 с.
29. Маркетинг менеджмент : Учебник / Пед ред. Ф. Котлер. – Санкт-Петербург, 2015. – 612-620 с.
30. Маркетинг образовательных организаций / Под ред. И. В. Захаровой : учебник для магистратуры – Москва: КНОРУС, 2021. – 244 с.
31. Маркова С.М. Интенсификация профессионального обучения : учебное пособие / Маркова С.М., Полунин В.Ю. –Крым : Изд-во Крымск. фед. ун-та им. В.И. Вернадского, 2018. № 58-3. – 175-178 с.
32. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебное пособие – Москва: Финпресс, 2015. – 492 с.
33. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие для Вузов / Мескон М. и др. – Москва : Дело, 2015. – 672 с.
34. 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. – Москва : Академия, 2016. – 323-327 с.
35. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя : учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – Москва : Издательский центр «Академия», 2015. – 270-285 с.
36. Назаренко А.В., Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. – 116 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/92969.html> (дата обращения: 01.10.2023)

37. Пласкова, Н. С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова, Н.А. Проданова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 324 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1069047> (дата обращения: 13.10.2022)
38. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник / Т. Н. Персикова. – Москва : Логос, 2015. – 288 с. – ISBN 978-5-98704-467-4.
39. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. – 4-е изд. – Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2019. – 373 с. – ISBN 978-985-503-942-7.
40. Толковый словарь «Инновационная деятельность» [Электронный ресурс]. URL: <https://rus-innovative-activity-dict.slovaronline.com/261-мотивация> (дата обращения: 08.10.2023)
41. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. От 07.10.2022) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
42. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 28.06.2022) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"
43. Фролова С.В. Мотивационная сфера педагогов: ориентиры, потребности и способы их удовлетворения : учебное пособие / Директор школы, 2015. № 2. – 17- 20 с. URL : <https://direktor.ekiosk.pro/> (дата обращения: 26.08.2023)
44. Цыплакова С.А., Быстрова Н.В. Управление процессом социального проектирования / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2018. № 7-Том 2. – 207-211 с.
45. Шамис В. А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 103 с. – ISBN 978-5-4497-1816-7.

46. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала – Москва: ГроссМедиа, 2005. – 224 с. – ISBN 5-476-00097-6.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности»

Авторы методики: Замфир К., модификация Реана А.

Цель: Диагностика мотивации профессиональной деятельности.

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутреннем типе мотивации следует

говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются здесь на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале. Насколько для Вас актуален тот или иной мотив?

Таблица 1.1 – Бланк методик

	в очень незначительной мере (1)	в достаточно незначительной мере (2)	в небольшой, но и в немаленькой мере (3)	в достаточно большой мере (4)	в очень большой мере (5)
Денежный заработок					
Стремление к продвижению по работе					
Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					

Продолжение таблицы 1.1

Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка результатов

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

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

Интерпретация

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: ВМ>ВПМ>ВОМ и ВМ=ВПМ>ВОМ.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса (положительная значимая связь, $r = + 0,409$). Иначе говоря, удовлетворенность избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест на удовлетворенность работой (Р. Кунина)

Прочтите внимательно каждое утверждение. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером напишите «да».

1. Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем.
2. Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо.
3. Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней.
4. Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи.
5. Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания.
6. Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается.
7. Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией.
8. Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании.
9. Я имею хорошего друга (друзей) на работе.
10. За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.

Обработка результатов: Каждый ответ «да» считается как 1 балл. Количество баллов суммируется. Чем больше сумма баллов, тем выше удовлетворенность работой.