

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии и педагогики детства

**Леонова Ирина Евгеньевна**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы:

Управление образованием и проектный менеджмент

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

И.о. заведующего кафедрой: к.филол.н.,  
доцент Кухар Марина Алексеевна

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы:  
к.п.н., доцент Диденко Людмила  
Анатольевна 02.11.2022

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Научный руководитель: к.п.н., доцент  
Каблукова Инна Геннадьевна

02.11.2022

Дата защиты: 21.12.2022

Обучающийся: Леонова Ирина Евгеньевна

02.11.2022

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Оценка

Красноярск 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ДОО .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Стимулирование работников в системе образования: проблемы и решения .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Специфика управления дошкольной образовательной организацией .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3. Условия совершенствования системы стимулирования педагогических работников в ДОО.....</b>	<b>28</b>
<b>ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ I. ....</b>	<b>33</b>
<b>ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ УСЛОВИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ДОО.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Анализ существующей системы стимулирования педагогических работников в ДОО .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2. Реализация условий стимулирования педагогических работников в ДОО .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Анализ и интерпретация результатов исследования .....</b>	<b>48</b>
<b>Выводы по главе II .....</b>	<b>54</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>57</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Формирование новых рыночных отношений в Российской Федерации определило развитие управления трудовыми ресурсами, оплату труда на основе учёта рыночной стоимости такого рода ресурсов, оценка эффективности рабочих и их квалификации. В период напряженной конкурентной борьбы возрастает роль ресурсов труда, так как это один из основных факторов успеха, который оказывает непосредственное влияние на достижение целей организации в целом. В связи с этим проблема нематериального и материального стимулирования, выходит на первый план.

Понятие стимулирования тесно связано с проблематикой управления персоналом. Это подразумевает не только обучение, выбор специалистов и расстановку кадров, но и формирует новое сознание, менталитет, а, следовательно, и методы стимулирования. Для результативного управления педагогическим коллективом в образовательной организации, необходимо четко понимать стимул людей.

Желание и готовность педагогов качественно реализовывать свою профессиональную деятельность являются одними из главных факторов качественного функционирования образовательной организации. Заведующему нужно понимать, к чему стремится каждый педагог, выполняя различные виды деятельности, что им движет и что его побуждает к активной деятельности, как следует выстраивать управление персоналом, чтобы педагоги самостоятельно качественно и эффективно осуществляли профессиональную деятельность в образовательной организации.

Эффективное управление немислимо без понимания стимулов и потребностей сотрудников и корректного применения мотивов, для этого заведующему образовательной организации необходимо структурировать систему

материального и морального стимулирования, для сохранения в дошкольном образовательном учреждении лучших педагогов.

Следовательно, от качественно разработанных критериев стимулирования персонала зависят не только профессиональная активность педагогических работников, а также результат деятельности организации в целом. Понимание основных потребностей педагогов позволит руководителю выстроить наиболее эффективную систему управления персоналом, тем самым увеличив конкурентоспособность организации и ее производительность.

В современной теории управления во многом не представлены системно попытки приспособить классические теории стимулирования к современным условиям, это может сделать трудоемким практическое применение методов и технологий стимулирования. Основные сложности в способах организации условий стимулирования педагогического коллектива определяются малой изученностью особенностей их стимулирования, а также наличием большого количества методов воздействия на потребности конкретного педагога. Действия механизмов стимулирования не определены, как и непонятно точно на основании каких причин и когда именно стимулирующие факторы оказывают влияние на педагога или в связи с чем не срабатывают. Именно поэтому, используя разнообразные системы стимулирования, если основываться на процессуальных и на содержательных теориях стимулирования сотрудников, требуется их адаптация под фактические условия организации и характеристики коллектива.

Подобранная однажды стратегия не может быть действенна вечно, и активные изменения в образовании означают, что постановка критериев и совершенствование системы стимулирования, ее адаптация под современные условия и запросы общества педагогических работников является одним из важных управленческих направлений деятельности. От созданной в организации

системы стимулирования зависит эффективность деятельности педагогов, ее имидж.

Проблема стимулирования сотрудников исследована в работах отечественных и зарубежных авторов, в числе которых А. Я. Кибанов, С.А. Шапиро, М. С. Гусарова, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, В. Врум, Д. С. Адамс и другие.

На основе анализа литературы и представленной выше информация можем утверждать о существовании следующих групп противоречий:

– на социально-экономическом уровне: между новыми требованиями к педагогическим работникам дошкольных образовательных организаций (обучение, повышение квалификации, формирование нового сознания и т.д.) и отсутствием эффективной системы стимулирования, которая позволит педагогам соответствовать этим требованиям;

– на научно-методическом уровне: между требованием высокого качества образования, обеспечения роста профессиональной активности воспитателей и отсутствием путей создания и реализации действенной системы стимулирования в опыте управления ДОУ;

– на управленческом уровне: между необходимостью заведующего образовательной организации улучшать качество предоставляемых услуг и отсутствием у руководителя программы деятельности в сфере управления образования, позволяющей осуществить новые пути системы стимулирования сотрудников – педагогов в организации.

Выделенные противоречия определили основную проблему: каковы организационно-управленческие условия совершенствования системы стимулирования педагогических работников, позволяющие эффективно осуществить приоритетные стратегии развития образовательной организации.

Сформулированная проблема обусловила выбор темы магистерской диссертации: «Совершенствование системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования:** теоретически обосновать и опытно-экспериментальным путем проверить эффективность организационно-управленческих условий совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

**Объект исследования:** система стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

**Предмет исследования:** организационно-управленческие условия совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** система стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации будет более эффективной при реализации следующих организационно-управленческих условий:

1. разработка методики оценки эффективности работы педагогов на основе созданных ими продуктов профессиональной деятельности;
2. обеспечение удовлетворения дошкольной образовательной организацией потребности педагогических работников в социальной защите средствами моральной и материальной поддержки.

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

1. уточнить и конкретизировать научное представление о содержании понятия «система стимулирования» в современных концепциях,
2. определить наиболее существенные подходы к созданию систем стимулирования педагогических работников образовательной организации;

3. осуществить анализ идей материального и морального стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации, выявить сущность данного процесса и его основные характеристики;

4. теоретически обосновать необходимость создания организационно-управленческих условий, способствующих созданию системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации;

5. разработать методику оценки эффективности педагогических работников с включением в нее критериев продуктивности педагогической деятельности;

6. подобрать средства моральной и материальной поддержки педагогических работников, обеспечивающих им удовлетворение потребности в социальной защите.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили работы ряда ученых по управлению и стимулированию персонала. Из зарубежных авторов можно выделить работы Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Э. Мэйо, С. Альдерфера, А. Маслоу, Д. Адамса, В. Врума, У. Оучи, П. Друккера. Среди отечественных исследователей нами были изучены работы П.М. Керженцева, Н.А. Витке, А.К. Гастева, Е.Ф. Розмировича, О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, А.В. Филиппова, И.А. Баткаева, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, В.В. Травина.

**Методы исследования:** теоретические (анализ, обобщение и систематизация научно-методической литературы, обобщение организационно-управленческого опыта), эмпирические (формирующий эксперимент), статистические методы (количественного и качественного анализа данных, метод статистической обработки данных (критерий Фишера).

**Опытно-экспериментальная база исследования:** дошкольная образовательная организация города Красноярска.

### **Этапы исследования:**

1. На теоретическом этапе осуществлялось изучение научно-педагогической и методической литературы по теме диссертационного исследования, уточнение понятийного аппарата, формулировались предположения, положенные в основу гипотезы.

2. На экспериментальном этапе осуществлялось планирование опытно-экспериментальной работы, исследование существующих в дошкольных образовательных организациях города Красноярска систем стимулирования педагогических работников, а также реализация организационно-управленческих условий совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

3. На обобщающем этапе осуществлялось формулирование выводов экспериментального исследования, целостное оформление научно-исследовательской работы.

**Новизна исследования:** заключается в разработке комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования работников педагогической сферы и анализа эффективности внедрения критериев стимулирования персонала с учетом выявленных при диагностическом исследовании проблем в имеющейся системе стимулирования персонала.

**Теоретическая значимость исследования:** расширено представление о сущности, месте, функциях, причинах и механизмах стимулирования педагогических работников образовательной организации, теоретически обоснованы и экспериментально подтверждены организационно-управленческие условия, которые составляют основу системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

**Практическая значимость** состоит в возможности применения результатов исследования в практической деятельности руководителей образовательных учреждений. Разработана анкета, позволяющая определить уровень



удовлетворенности сотрудников организации имеющимися критериями морального и материального стимулирования.

**Апробация и внедрение результатов исследования** осуществлялись в ходе организации опытно-экспериментальной работы, проводимой с педагогическими коллективами дошкольных образовательных организаций г. Красноярска. Результаты и основные идеи исследования выносились для обсуждения: на заседания кафедр экономики и менеджмента, психологии и педагогики детства КГПУ им. В.П. Астафьева и научно-исследовательского семинара магистрантов программы «Управление образованием и проектный менеджмент»; на VIII Всероссийские психолого-педагогические чтения памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование» (Яблоковские чтения) (Красноярск, октябрь 2022 г.). Так же результаты исследования представлены в научном журнале «Психология, педагогика и методология детства» (принята к публикации 16.12.2022г.)

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ДОО

## 1.1. Стимулирование работников в системе образования: проблемы и решения

Эффективная работа организации возможна только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы дают возможность для достижения стратегических и оперативных целей [3, с. 55]. Их действие влияет на поведение персонала, профессионально-трудовая деятельность которого является ведущим фактором успешного функционирования организации в современном мире.

Исследовательской задачей данного параграфа является теоретический смысл стимулирования персонала образовательной организации и его основных функций. Изучение стимулирования персонала образовательной организации важно начать с понятийного аппарата.

Во-первых, стимулирование рассматривается как внешнее побуждение, внешнее стимулирование.

Во-вторых, стимулирование является составляющей труда, трудовой ситуации.

В-третьих, совместно с материальной составляющей, стимулирование состоит и из нематериальной нагрузки, позволяющей реализоваться личности работника.

В-четвертых, стимулирование как процесс, первоначально направлено на достижение целей организации.

Именно через функции раскрывается смысл стимулирования как процесса и его влияние на поведение персонала. Так, в исследовании С.А. Шапиро выделены три функции стимулирования, в их числе экономическая, социальная, нравственная [5, с. 130].

Экономическая функция раскрывается в том, что стимулы базируются на повышении успешности деятельности организации, которая выражается в результативности производительности труда и в эффективности предоставляемых услуг [15, с. 216].

Социальная функция сформирована на основе социальной структуры общества через разные уровни прибыли, это прежде всего зависит от воздействия стимулов на формирование потребностей и прогрессирование знаниевой стороны личности.

Нравственная функция опирается на представление о том, что стимулы способствуют формированию активной жизненной позиции, развитию высококонравного климата в обществе [21, с. 91].

Исследование понятийного аппарата стимулирования доказывает, что оно в большей степени связано с мотивацией. В управлении на основе стратегии мотивация рассматривается как поведение, а стимулирование как тактика реализации стратегии.

Взаимосвязь мотивации и стимулирования наблюдается в мотивационном механизме как процессе запуска мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их активизации к продуктивной деятельности [6, с. 25]. Понятно, что управленческой задачей заведующего дошкольной образовательной организации является формирование системы стимулирования, направленной на плодотворное использование профессионального и личностного потенциала работников. Создание системы стимулирования требует изучение мотивов работников и инструментария стимулов, используемых в управлении персоналом.

Мотивам работников, их мотивации было посвящено неисчисляемое количество исследований зарубежных и отечественных научных исследователей, которые основывались на следующих подходах к понятию стимулирование:

1) определяющим мотивом поведения и деятельности личности является потребность человека (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд);

2) кроме потребностей необходимо учитывать и условия мотивации, и условия ожидания того, что подобранный тип поведения и приложенные усилия позволят получить желаемый результат (модель мотивации по А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд В. Вруму – теория ожиданий);

3) сопоставление между вознаграждением труда и приложенными усилиями одного работника с этим же соотношением другого работника (модель мотивации по Д. С. Адамсу – теория справедливости);

4) мотивация – это совокупность факторов, самыми значимыми из которых можно назвать: затраченные усилия, продукт деятельности, денежное поощрение, его восприятие и степень удовлетворенности (модель мотивации по Портера-Лоулера – комплексная мотивационная теория);

5) включение работников в управление предприятием (теория партисипативного управления).

Теории, представленные выше позволяют понять, как постепенно эволюционировали представления на теорию мотивации персонала, делая более разнообразным спектр мотивов. Теоретические основы мотивации и стимулирования состоят из общих подходов к пониманию исследуемой темы в целом, но логика исследования позволяет узнать и характерные особенности мотивации и стимулирования в образовательной организации [27, с. 16].

Основываясь на данных, описанных ранее, опираясь на представленные исследования можно выделить три основные группы профессиональных мотивов педагогической деятельности: мотив, стимулирующий выбор педагогической специальности; мотивы, образующиеся по результатам профессиональной деятельности педагога; мотивы развития педагогической деятельности.

В статье З.И. Цику опубликовано исследование, в результате которого была выявлена особенность мотивационной направленности личности в структуре педагогического профессионализма специалиста дошкольного образовательного учреждения [11, с. 20]. По результатам исследования констатируется, что молодые педагоги опираются прежде всего на себя, мотивированы к повышению собственного престижа и имиджа, стремятся к реализации личной жизни. Педагоги с профессиональным стажем от 5 до 10 лет в основном проявляют мотивацию к деятельности. У специалистов со стажем в педагогике более 10 лет мотивация на получение продукта профессиональной деятельности только возрастает.

На основании исследований можно сделать вывод, что у педагогов доминируют мотивы, порождаемые деятельностью, увлечение самой деятельностью, стремление отстаивать свою точку зрения [7, с. 19]. Мотивационное ядро педагога состоит из взаимосвязи личностной направленности на дело и социально ориентированных профессиональных предпочтений. Эта взаимосвязь является неизменным компонентом мотивационного ядра педагога.

Подводя итог исследования, можно утверждать, что в результате педагогической деятельности специалист накапливает свой педагогический опыт, наблюдается заинтересованность к неким областям деятельности, возрастает значимость результатов своей деятельности. Все это способствует развитию педагогических способностей и все больше мотивирует педагогов на профессиональную деятельность.

В социуме при выборе сферы профессиональной деятельности важными аспектами считаются уровень оплаты труда, рейтинг организации, престиж профессии [10, с. 76]. На мотивационную сферу педагога значительно влияет возможность самореализоваться в профессии, а не уровень заработной платы и не условия труда.

В связи с этим количество молодых сотрудников в образовании мало, средний возраст сотрудников составляет 43 года. Так, согласно данным Росстата, возрастная категория от 20 до 29 лет, которую относят к молодым специалистам составляет 15,7% из общей численности работников образования 6782 тыс. человек [30, с. 107].

Современное образование испытывает дефицит педагогических кадров. По статистике последних шести лет лишь 15-20% выпускников педагогических вузов приходят работать в образование, из них около половины покидают свои рабочие места в течении первых 3 лет работы. Среди причин отказа работы по специальности выпускники педагогических вузов называют: объективные – невысокий уровень заработной платы в образовании, высокий уровень ответственности, постоянно изменяющиеся требования к педагогу и его деятельности и др.; субъективные – неуверенность в себе, неготовность к решению профессиональных задач, трудности в установлении конструктивных взаимоотношений со всеми участниками образовательного процесса и др. [17, с. 150].

«Старение» сотрудников образования является волнующей тенденцией. Так, доля работников пенсионного возраста составляет треть от всех работников образования, учитывая выход на пенсию педагогических работников в среднем в 50 лет (выработан педагогический стаж) [13, с. 16].

Образовательные организации стараются сохранить тех молодых специалистов, которые приходят к ним. Направляя свои усилия преимущественно на устранение субъективных причин отказа построения карьеры в образовании. Администрация современных детских садов и школ уделяет внимание адаптации молодых педагогов в образовательной организации, стараясь не оставлять новых сотрудников один на один с теми проблемами и трудностями, которые они переживают в процессе трудоустройства и адаптации на рабочем

месте. Уровень адаптации и скорость ее протекания определяет степень включенности молодого педагога в профессиональную деятельность, понимание им профессиональных задач и путей их решения, что определяет долгосрочность работы молодого педагога в образовательной организации [23, с. 26].

Представленный анализ численности работников образования в России согласуется с общественным мнением, профессия педагога непривлекательна для молодых специалистов. Этот тезис нашел отражение в статье Г.Н. Скударёвой «Профессиональная мотивация педагога: научная теория и инновационная и социально-педагогическая практика», где приводится мнение А.И. Адамского. Автор ссылается на то, что слабая мотивация педагогов связана с независимостью педагога перед результатами образования и дискредитацией профессии в средствах массовой информации. Тяжелые условия труда, рутинность, давление контролирующих органов, невысокая заработная плата и материальное обеспечение – все это по мнению А.И. Адамского является факторами, которые способствуют низкому уровню мотивации педагогов [19, с. 91].

Процессы модернизации системы образования, протекающие в данное время, социально – экономические изменения в обществе, обусловленные технологическим процессом – все это влияет на мотивы, образующиеся в процессе деятельности педагога [22, с. 103]. Постоянно меняющиеся окружающие условия требуют от педагогического коллектива непрерывного совершенствования своих ЗУН (непрерывное образование на протяжении всей жизни). Перечисленное выше необходимо для устойчивой конкурентоспособности педагога на рынке труда и для решения приоритетной задачи страны – повышение качества образования в Российской Федерации.

Напрямую от уровня образования педагогического персонала зависит рейтинг образовательной организации на рынке труд. Поэтому для администрации система стимулирования – это важная составляющая процветания организации.

При разработке системы стимулирования важно учитывать такие ее характеристики как простота, прозрачность и доступность для каждого [8, с. 30].

К.А. Попова считает, что основными факторами, влияющими на создание системы стимулирования, являются: система стимулирования должна соотноситься с целями организации; важна ориентация на каждого человека в организации; необходимо четкое представление системы стимулирования: ориентация должны быть направлена на стимулирование деятельности или на применение комплексного подхода [2, с. 80].

Внешние и внутренние факторы мотивации сотрудника, их понимание является для заведующего основополагающим, так как именно соотношение этих факторов является основой для сопоставления интересов сотрудника и компании и разработки системы стимулирования для него. В соответствии с этими факторами выделяют внешнюю (обусловленную внешними обстоятельствами) и внутреннюю (связанную с: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями) мотивацию.

Самым высоким стимулом считается внутренняя мотивация именно она позволяет человеку проявить активность на выполнение профессиональной деятельности с наибольшей включенностью [8, с. 29]. Сотрудник, имеющий высокий уровень внутренней мотивации ставит перед собой задачу максимально использовать свой потенциал с последующим повышением профессионализма и совершенствования своих знаний и квалификации. Эталонам профессионализма позволяет соответствовать и внешняя мотивация [29, с. 37].

Возможностью применить свои знания и опыт на практике, неимением ограничений в своих действиях, профессиональную деятельность и личностную заинтересованность от своей работы, с пониманием важности производимой работы это всё заключается во внутренней мотивации сотрудников. По-



хвала руководства, перспектива карьерного роста, социальные гарантии, вознаграждение продукта деятельности – на этом базируется внешняя мотивация. Внешняя мотивация более действенна, но менее длительна.

Понятие мотивация значимый и сложный фактор, который влияет на продуктивность деятельности педагогов. Основу потенциала сотрудников, спектр свойств, которые влияют на профессиональную деятельность, определяет мотивация. Неотъемлемо понимание взаимосвязи результативности работы педагогических сотрудников и между мотивацией персонала предприятия, поэтому лишь при построении оптимальной системы стимулирования возможна эффективная профессиональная деятельность.

Как для образовательной организации, так и для педагога проблема стимулирования особо актуальна. Психологи считают, что для решения проблем касающихся вопросов стимулирования важно изучать взаимодействие индивидуального поведения педагогического сотрудника (личностные мотивы) с целями, задачами, принципами, ценностями образовательной организации.

Понятна важность и сосредоточенность деятельности образовательной организации на процессе воспитания и обучения подрастающего поколения как общественно значимом факторе для человека, семьи, общества. На основании этого можно заключить что личные потребности и мотивы педагогических работников должны учитываться в системе стимулирования, но нельзя забывать о мотивах и интересах учащихся, семьи, общества как субъектов образовательно-воспитательного процесса.

По результатам обобщения всех доводов, представленных выше о сущности и функциях стимулирования педагогических работников образовательных организаций можно констатировать следующее:

Во-первых, стимулирование включает в себя материальную и нематериальную составляющие, которые способствуют реализации профессионализма

и становления личности работника по средствам достижения целей организации.

Во-вторых, в стимулирование кроется три функции – экономическая, социальная и нравственная.

В-третьих, создание системы мотивации и стимулирования педагогических работников является трудоемкой управленческой задачей, так как требует учета интересов, мотивов большого круга вовлеченных и заинтересованных субъектов, поэтому важно далее рассматривать систему стимулирования как инструмент мотивации.

В данный период времени накоплен весомый опыт по вопросам стимулирования персонала. Для решения исследовательских задач, применялись данные, которые были получены на основании ранее указанных данных, а именно: изучение зарубежного опыта моделей стимулирования персонала; формулирование принципов стимулирования педагогических работников образовательной организации; формирование технологии разработки системы стимулирования педагогических работников образовательной организации. Они позволяют выработать эффективные управленческие решения по созданию системы стимулирования педагогических работников образовательной организации.

Показатели результативности образовательной организации должны идти параллельно со стимулами педагогических работников. В связи с этим интерес представляют результаты исследования, представленные в статье «Формирование системы мотивации учительского труда» (авторы: С.В. Мыскин, С.Д. Сазонова, А.Л. Вегержинская, Е.В. Лозовая, О.С. Короткова). Научные исследователи предлагают модель системы стимулирования педагога, которая повлияет на становление у них значимых профессиональных компетенций. Исследования, описанные в данной статье, показывают, что на первичном этапе больший приоритет у педагога занимали цели личного характера, а на

заключительном этапе произошел пересмотр ценностей профессиональной деятельности и стали наиболее актуальны собственные цели интегрированные в цели организации, причем достигнуты цели такого характера могут только при достижении целей организации. Научные деятели сделали вывод, что личностное и профессиональное развитие неразлучны друг для друга, именно при учете мотивов в тандеме, руководитель организации сможет выстроить качественную систему стимулирования [28, с. 117]. Оценка профессиональной деятельности сотрудников организации позволяет вести открытый диалог между работником и непосредственным руководителем по качеству продукта, стимулирования и поддержки, способствует поддержанию личного развития, совершенствованию профессиональной деятельности [18, с. 418].

В научных исследованиях, как правило, описывают три таких модели: японскую, американскую и западноевропейскую. Краткая характеристика перечисленных моделей позволит сформировать представления об особенностях каждой из них.

Японская модель включает пять систем: система оплаты, система репутаций, система кадровой ротации, система подготовки на рабочем месте, система пожизненного найма. Система пожизненного найма обеспечивает реальную заинтересованность работника как можно дольше трудится в одной и той же организации, что подкрепляется стимулами материального характера (заработная плата, вознаграждения за выслугу лет, премии), нематериального характера (повышение профессиональной подготовки, различные социальные льготы, неформальная забота о сотруднике и его семье). Если проводить аналогию с российскими реалиями, то можно отметить, что система пожизненного найма представлена на государственной службе. Японскую модель отличает возможность профессиональной подготовки на рабочем месте, а также

ротация внутри организации каждые 2-3 года. Результатом такой системы является то, что работник, проработав длительное время может занимать практически любую должность в организации [20, с. 106].

Оплата труда, согласно японской модели, состоит в том, что сумма вознаграждения напрямую зависит от стажа работы в организации, конечных результатов работы предприятия, «жизненных пиков» персонала, фактической продуктивности деятельности работников, низкой дифференциации в оплате труда. В период кризисов в первую очередь уменьшается оплата труда управленческого персонала, но при этом увеличивается оплата труда работников. Такая система позволяет стимулировать управленцев организации к скорейшему исправлению положения организации, при этом заботясь о штатных работниках.

В американской модели стимулирования персонала кроется следующее: во-первых, она ориентирована на продуктивность работника, во-вторых, предусматривает дифференциацию заработной платы с учетом качественных различий в труде (окладная часть) и в пределах разряда или должности в зависимости от профессиональных достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации (индивидуальная часть).

Окладная часть практически не меняется и зависит от результатов деятельности, а компенсационные и стимулирующие выплаты могут сильно варьироваться. Как отмечают эксперты рынка труда, популярностью в США пользуется индивидуализация заработной платы, основанная на оценке заслуг. Сущность её заключается в том, что при равных условиях (квалификация и должность сотрудника) сотрудники могут достигать различных результатов благодаря своим знаниям и умениям, которые определяются природными способностями, стажем работы, целевым установкам, мотивам и стремлениям [24, с. 164].

Модель западноевропейского стимулирования включает в себя премиальную часть (заработная плата выполняет функции стимулирования); премия состоит из выплат, размер которых связан с величиной дохода или прибыли предприятия. В российских компаниях так же встречается такой подход, когда руководящий состав и линейный персонал в составе заработной платы имеет составляющую, которая зависит от выручки предприятия. Например, в ресторанном бизнесе и в торговле этот подход широко применяется и производит стимулирующие воздействия на персонал. Размер премиальных и предусматриваемых выплат устанавливается с учетом индивидуальных результатов деятельности. Этот подход был описан ранее в американской модели.

Важным аспектом в зарубежной практике стимулирования персонала отводится продолжительности работы в организации как существенному стимулу [14, с. 50]. Как было показано выше, в японской модели, стаж до 40% формирует размер вознаграждения, в американской модели – учитывается при индивидуализации заработной платы (система заслуг).

Проанализировать результат дифференциации на группы в зависимости от стажа сотрудников педагогической сферы, и уже отталкиваясь от этого формировать материальные и нематериальные стимулы по средствам критериев, при разработке системы стимулирования.

Достаточно сложно продумать действия по стимулированию деятельности, а еще труднее их осуществить. Импульсивное развитие в экономической и социальных сферах, становится нормой в современном мире, но при этом оно является значимым фактором, так как оказывает непосредственное влияние и на систему стимулирования педагогов, и на их мотивацию, перестраивая иерархию традиционного представления о потребностях. В данный период времени наблюдается более активная динамика, по сравнению с тем, что было раньше, это все меньше поддается пониманию руководителя [1, с. 124]. В ре-

зультате этого возникает потребность в постоянном анализе профессиональной деятельности педагогов с целью актуализации мотивов деятельности. Контроль – неотъемлемая составляющая разработки системы стимулирования, как управленческого процесса [32, с. 48]. По итогам реализации системы стимулирования педагогического персонала важен контроль эффективности ее критериев. Новая система стимулирования Введение новой системы стимулирования сотрудников педагогической сферы актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов.

Приведенные факторы стимулирования позволяют сделать вывод что, для каждого человека структура стимулирования обладает определенной спецификой, которая зависит от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей [9, с. 361].

## **1.2. Специфика управления дошкольной образовательной организацией**

В данный период времени в отечественной науке термин «управление» описывается с разных позиций: как воздействие одной системы на другую, одного человека на другого или группу (В. Г. Афанасьев, Н. С. Сунцов и др.); как деятельность (В. С. Лазарев, М. М. Поташник, Г. Х. Попов и др.); как взаимодействие субъектов (Т. И. Шамова, Л. А. Бурганова и др.)

По мнению А. А. Майер, под управлением понимают специально организованную деятельность управляющей системы (субъекта управления) по воздействию на управляемую систему (объект управления), направленную на обеспечение единства взаимосвязи целеполагания, целедостижения и целеизмерения в образовании.

Субъектом управления является физическое или юридическое лицо, которое обладает наделенной властью, определенными полномочиями по управ-

лению каким-либо объектом. Коллективный орган или управляющее лицо: заведующий, заместители, педагогически или управляющий совет может выступать объектом в дошкольной образовательной организации [25, с. 29].

Физические и юридические лица, социально – экономические системы или процессы могут выступать объектами управления. В управлении дошкольной образовательной организацией объектами управления выступают: материально-технические и экономические ресурсы; дошкольная образовательная организация и ее структурные подразделения; персонал дошкольной образовательной организации; педагогические ресурсы; образовательный процесс; методическое сопровождение образовательного процесса; взаимодействие организации с родителями воспитанников как заказчиками образовательных услуг.

Л.А. Бурганова в своем исследовании отмечает влияние при взаимодействии субъектов и объектов управления. Они способны к самоуправлению, но при этом не исключается конфликт интересов. Это означает, что управление в социальных системах существенно отличается от управления в системах другой природы: управляющим и управляемым в них является человек, и на первый план выходит управление людьми [16, с. 203].

М. Поташник, П.И. Третьяков в своих исследованиях подчеркивают подход к осуществлению управления в образовательной организации, ориентированный на управление не только функционированием, но и на ее развитие. Посредством управления развитием образовательной организации обеспечивается целенаправленность деятельности коллектива по наращиванию его образовательного потенциала, повышение уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования [12, с. 253].

По мнению Р. М. Чумичевой, Н. А. Платохиной, Л. Г. Богославец, целесообразно ставить акцент на управление качеством образования, в частности качеством дошкольного образования. На современном этапе технологии

управления качеством образования играют огромную роль в формировании эффективной системы управления дошкольной образовательной организации. Одной из таких технологий является технология управления качеством образования по результатам, разработанная под руководством П.И. Третьякова.

Само понятие «управление по результатам» можно определить, как взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата, который определен и согласован со всеми членами организации. Учеными выделяются следующие уровни управления по результатам: умение видеть миссию деятельности организации, при этом устанавливать эффективность ее деятельности; рассматривать результат с точки зрения качества и количества услуг и самой продукции; рассмотрение результата с позиций потребителей, исходя из удовлетворения их запросов [9, с. 167].

В рамках нашего исследования вызывает интерес вопрос организационной структуры управления. В исследовании М.М. Поташника, организационная структура управления в дошкольной образовательной организации представляет собой совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, между которыми существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Среди основных структур управления выделяют матричную, линейную, функциональную и линейно-функциональную [4, с.



101]. Структура матричного типа возникает при одновременной реализации многих проектов. Одни и те же сотрудники могут одновременно входить в разные проектные группы и подчиняться нескольким руководителям проектов, которые организуют данный процесс, но не имеют административных полномочий. На рисунке 1 графически представлена матричная структура управления.



Рисунок 1. Матричная структура управления

Линейная структура состоит из двух и более иерархических уровней управления, на каждом из которых руководителю подчиняется группа сотрудников, и отношения между руководителем и подчинёнными строятся по принципу единоначалия (Рисунок 2).



Рисунок 2. Линейная структура управления дошкольной образовательной организацией

Функциональная организационная структура предполагает группирование конкретных должностей в структурные подразделения, которые основываются на основе общих видов деятельности (Рисунок 3)

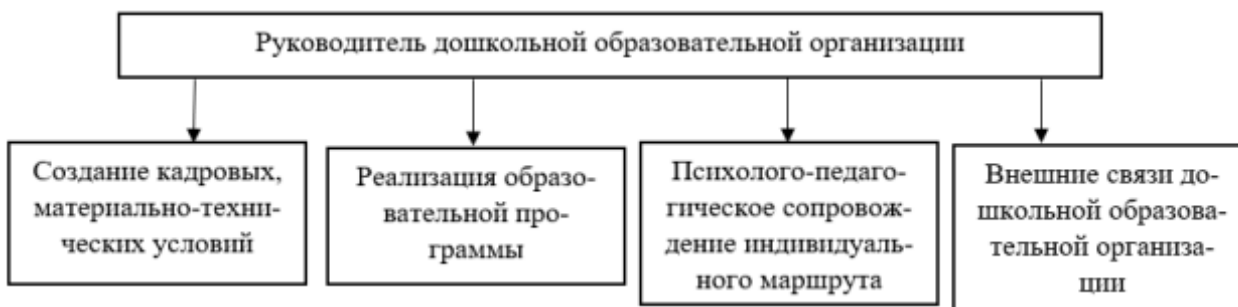


Рисунок 3. Модель функциональной организационной структуры

Линейно-функциональная структура состоит из иерархии линейного руководства и функциональных подразделений, специализированных на выполнении определенных видов управленческих действий [25, с. 33]. В процессе ее создания определяется штатное расписание и кадровый состав организации,

требования к квалификации персонала, уровням их взаимосвязей и ко всем направлениям педагогического процесса. При этом, основу модели данной структуры управления составляют четыре взаимосвязанных уровня всех участников педагогического процесса (Рисунок 4)

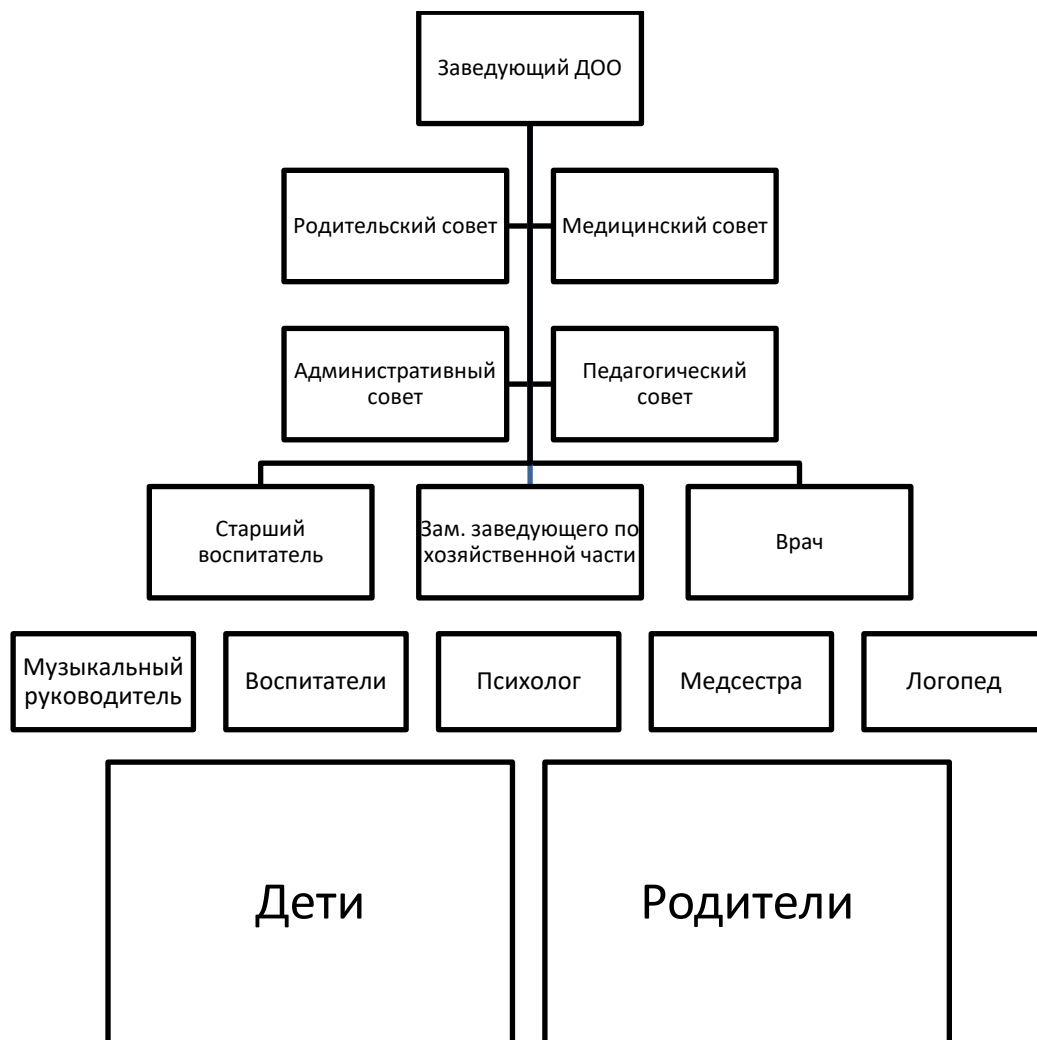


Рисунок 4. Модель линейно-функциональной структуры управления в дошкольной образовательной организации

Данный тип структуры управления наиболее распространен в образовательных организациях. Модель линейно-функциональной структуры управления позволяет организовать управление производственными процессами по

линейной схеме, при этом предполагается, что функциональные подразделения оказывают методическую помощь, подготавливают информацию, решают разнообразные управленческие задачи для соответствующих линейных руководителей.

Вся система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и рядовых сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной системы стимулирования персонала. От степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, производительность деятельности. Именно система управления отвечает за то, чтобы деятельность персонала была максимально эффективна для данной организации в конкретных условиях. При этом основным инструментом служит стимулирование сотрудников. Эффективное управление невозможно без понимания потребностей человека и правильного использования стимулов к профессиональной деятельности.

### **1.3. Условия совершенствования системы стимулирования педагогических работников в ДОО**

В периоды становления и развития науки в целом и педагогической науки в частности происходила трансформация понятия «условие» и его составляющих. Неоднозначно трактовались педагогические условия и в трудах отечественных педагогов. Так, ряд специалистов, развивая и конкретизируя представления об организационно-педагогических условиях развития и функционирования образовательных процессов, представляли данные условия не только и не столько в виде совокупности определенных возможностей, способствующих эффективному решению образовательных

задач, но также и считали необходимым включить в определение рассматриваемого понятия его направленность на необходимость и значимость развития процессуального аспекта педагогического процесса с позиции управления. В данном ключе развивали свои трактовки следующие специалисты:

С. Н. Павлов признает необходимость включения в понятие «педагогические условия» совокупности объективных возможностей обучения и воспитания людей, организационных форм и материальных возможностей.

А. В. Сверчков признает педагогическими условиями принципиальные основания для связывания процессов деятельности по управлению процессом формирования профессиональной педагогической культуры личности [4, с. 279–282].

Изучение исследований и подходов к определению понятия «условия» позволяет заключить, что данный термин обладает следующими характерными признаками: 1) условия ученые рассматривают как совокупность возможностей образовательной и материально-пространственной среды, использование которых способствует повышению эффективности целостного педагогического процесса; 2) совокупность мер оказываемого воздействия, характеризуемых как психолого-педагогические условия, направлена, в первую очередь, на развитие личности субъектов педагогической системы (педагога, обучающегося и других участников), что обеспечивает успешное решение задач целостного педагогического процесса; 3) основной функцией психолого-педагогических условий является организация таких мер педагогического взаимодействия, которые обеспечивают преобразование конкретных характеристик развития, воспитания и обучения личности, то есть воздействуют на личностный аспект педагогической системы.

Максимально подходящей для современного определения термина «педагогические условия» является трактовка С. Н. Павлова. Вместе с этим, необходимо дополнить предложенное определение. Помимо организационных форм и материальных возможностей должны присутствовать следующие компоненты:

Возможность доступа к новейшим образовательным и педагогическим технологиям и ресурсам;

Возможности обучения и воспитания в современных реалиях обязательно должны включать необходимые информационные и технические ресурсы [26, с. 110].

Присутствие перечисленных элементов в определении понятия «педагогические условия» объяснимо по ряду причин.

Во-первых, наполнение дефиниции и его изменение во времени происходит по мере развития науки, в том числе и педагогической.

Во-вторых, бурный рост и скачкообразное развитие информационных и коммуникационных технологий в течение последних десятилетий предопределило необходимость встраивания данных элементов в определение.

Таким образом, подводя итоги анализа позиций различных исследователей касательно определения понятия «педагогические условия», можно выделить ряд положений, важных для понимания данного термина и максимально полного его определения:

Условия выступают как составной элемент педагогической системы, в том числе и целостного педагогического процесса;

Педагогические условия должны отражать всю совокупность возможностей: целенаправленно конструируемые меры воздействия и взаимодействия субъектов образования.

В структуре педагогических условий неизменно присутствуют как

внутренние элементы, обеспечивающие воздействие на развитие личностной сферы субъектов образовательного процесса, так и внешние элементы, которые призваны содействовать формированию процессуальной составляющей всей педагогической системы.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что педагогические условия являются основным компонентом педагогической системы; они должны отражать совокупность возможностей образовательной и материально-пространственной среды.

Цена профессиональной деятельности работника определяется затратами физического и морального характера, связанными с ее осуществлением. Высокая интенсивность деятельности может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности [31, с. 218].

Так же система должна способствовать более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма.

Система должна создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что система стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации будет более эффективной при реализации следующих организационно-управленческих условий:

1. разработка методики оценки эффективности деятельности педагогических работников на основе созданных ими продуктов профессиональной деятельности;
2. обеспечение удовлетворения дошкольной образовательной организацией потребности педагогических работников в социальной защите средствами моральной и материальной поддержки.

В методике оценки эффективности системы стимулирования необходимо учитывать следующие составляющие:

1. Анкетирование сотрудников об уровне удовлетворенности имеющейся системой стимулирования;
2. Оценка эффективности системы стимулирования внешним экспертом.

В следующем условии рассматривается понятие социальная защита. В данной работе социальная защита представляет собой материальные и нематериальные средства поддержки педагогов в их профессиональной деятельности для удовлетворённости социальных потребностей педагогов.

Материальные формы могут быть представлены в виде подарочных сертификатов, билетов в театр, на концерт, приглашений на выставки и т.д.

Нематериальные формы социальной защиты влияют в работе организации на профессиональное развитие педагога в научной, методической стезе. Это позволяет руководителю организации создать условия для развития стремления педагога к активности в профессиональной сфере, по средствам методической, научной, наставнической помощи. К такой деятельности можно отнести встречи с экспертами, научными сотрудниками. За счет этих встреч воспитатель ощутит уверенность, получит опыт для подготовки продукта согласно критериям системы стимулирования, на которые ранее он не ссылался, не мог предоставить результатов, появится возможность решения проблемных ситуаций, которые не позволяли оценивать свою деятельность на более высоком уровне. Это говорит об индивидуализации процесса развития педагога, что позволяет говорить о социальной защищенности сотрудника.



## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ I.**

Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала, что позволяет повысить общую результативность. Теоретические основы стимулирования были заложены содержательными и процессуальными теориями. Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

По данным, социологических исследований, наибольший вес среди современных стимулирующих способов воздействия на повышение профессиональной мотивации имеет материальное стимулирование, которое включает в себя денежные способы стимулирования (оклад, различные виды премий), а также неденежные (хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска). Таким образом, организация профессиональной деятельности на предприятии призвана создавать оптимальные для человека условия, заинтересованность работника в собственном продукте и в результатах работы предприятия.

На основании изложенного можно сделать вывод, что заработная плата оказывает влияние на самооценку работника, удовлетворяя тем самым потребности в уважении окружающих, самоутверждении. Несмотря на это, если использовать исключительно материальные поощрения, то вся система стимулирования приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным и нравственным. Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Для того чтобы продукт профессиональной деятельности был более результативным, нужно работников стимулировать. Это достигается через

удовлетворение потребностей сотрудников организации, в том числе биологических и потребностей высшего порядка, таких как самореализация, самоуважение и так далее. Для этого важно учитывать организационно-управленческие условия совершенствования системы стимулирования педагогических сотрудников. На основе анализа литературы было выявлено следующее:

Необходимо разработать методику оценки эффективности деятельности педагогических работников на основе созданных ими продуктов профессиональной деятельности (анкетирование сотрудников организации об уровне удовлетворенности системой стимулирования, экспертная оценка системы стимулирования);

Обеспечить удовлетворение дошкольной образовательной организацией потребности педагогических работников в социальной защите средствами моральной и материальной поддержки (материальные и нематериальные средства социальной защиты – поощрение денежного характера (сертификаты, билеты и т.д.), удовлетворение моральных потребностей сотрудника (поддержка в профессии, консультации)) .

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ УСЛОВИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ДОО**

### **2.1. Анализ существующей системы стимулирования педагогических работников в ДОО**

Наше исследование было проведено на базе муниципального детского сада г. Красноярска. В исследовании приняли педагоги – 30 человек.

Для оценки эффективности имеющейся системы стимулирования были выбраны:

Анкетирование педагогов об удовлетворенности имеющейся системой стимулирования (Приложение А), экспертный анализ.

На основании анкетирования было выявлено (Приложение Г):

информированности у педагогов о действиях для повышения размера стимулирующих выплат недостаточно, 83% респондентов выбрали данный показатель;

большая часть педагогов (70%) согласна с мнением что организация может помочь осуществить их планы в профессиональном развитии;

73% опрошенных не устраивает уровень морального стимулирования педагогов в образовательной организации;

условия организации профессиональной деятельности не удовлетворяет лишь 17% педагогов;

об открытости и доступности системы стимулирования согласились лишь 24% опрошенных;

поменяли бы место работы 24% педагогических сотрудников дошкольной образовательной организации.

На основе статистических данных анкетирования педагогов можно сделать вывод о слабой эффективности имеющейся системы стимулирования.

Экспертный анализ позволил выявить следующее:

В ДОО система стимулирования реализована в виде комплекса материальных и нематериальных стимулов, направленных на обеспечение качественного и производительной деятельности работников, с целью привлечения в организацию наиболее талантливых сотрудников и дальнейшего их трудоустройства.

Изучение алгоритма начисления стимулирующего вознаграждения, позволил сделать вывод о том, что администрация детского сада не имеет возможности его менять, поскольку он устанавливается вышестоящей организацией. Поэтому единственным способом изменения системы стимулирования педагогов является коррекция самих показателей и индикаторов оценки их работы.

Педагогический коллектив детского сада стабилен, возрастной состав и образовательный уровень позволяет ставить перед коллективом задачу по успешной реализации образовательной программы дошкольного образования.

Возрастной ценз педагогического коллектива (Приложение Б): до 30 лет – 14 чел. (39%); до 40 лет – 8 чел. (22%); до 55 лет – 8 чел. (22%); свыше 55 лет – 6 чел. (17%).

Стаж педагогической работы (Приложение В): до 5 лет – 9 чел. (25%); до 10 лет – 6 чел. (17%); до 20 лет – 7 чел. (19%); свыше 20 лет – 14 чел. (39%).

Из представленных данных видно, что больший процент коллектива имеет возраст до 30 лет и преобладает в коллективе стаж работы свыше 20 лет.

Менее 60% педагогического персонала имеет высшую и первую квалификационную категорию.

Таблица 1.

Структура педагогического персонала по уровням квалификации

Должность	Высшая	Первая	Без категории
Воспитатель	7	2	17

Учитель-логопед	2	2	
Педагог-психолог			1
Логопед-дефектолог			1
Инструктор по ФК	1		1
Старший воспитатель		1	
Учитель-дефектолог	1		

Так, 11 человек имеют высшую категорию, 5 сотрудников имеют первую категорию, большая часть сотрудников не имеют категории – 20 педагогов. Эта информация указывает на слабый стимул педагогов в сфере самообразования, саморазвития.

Анализ динамики повышения квалификационной категории и активности педагогов поможет лучше понять состояние системы стимулирования в ДОО. Прохождение аттестации педагогических работников учреждения за 2021-2022 гг. отражено в таблице 3.

Таблица 2.

Динамика повышения квалификационной категории педагогами за 2021-2022 гг.

Повышение квалификационной категории	2020 год (чел)	2021 год (чел)	Изменения
			2020/2021 гг. (чел)
Количество человек (повысили категорию)	3	2	-1

Проанализировав данные, можно утверждать, что наблюдается отрицательная динамика повышения квалификационной категории педагогами ДОО.

На основании этого требуется системная работа над улучшением данного показателя, так как большая часть педагогического коллектива не имеет квалификационной категории.

Активность педагогов организации в муниципальных, региональных и всероссийских мероприятиях за 2021-2022 гг., способствующих профессиональному росту представлена на рисунке 7.

Из данных рисунка следует что наблюдается отрицательная динамика активности педагогического персонала детского сада в мероприятиях различного уровня, способствующих повышению профессиональной компетентности педагогов.

В результате анализа выявлены следующие позитивные характеристики педагогического персонала: наличие педагогической специальности у персонала; в коллективе преобладает возрастная категория до 30 лет.

В числе отрицательных характеристик педагогического персонала можно отметить: педагогический коллектив не опытен, большая часть специалистов имеют опыт работы по специальности не более пяти лет; 56% сотрудников не имеют аттестационной категории; снизился показатель активности педагогов в мероприятиях, направленных на повышение профессиональной компетентности.

Анализируя полученные данные, можно делать следующие выводы. Особое внимание необходимо уделить стимулированию педагогов, к повышению профессиональной квалификации и участию в мероприятиях и профессиональных конкурсах.

Обобщить все вышесказанное можно следующим образом, наличие молодых педагогов в ДОО является важным, но недостаточным условием для выстраивания работы организации. Молодые специалисты более мотивированы и активны, их легко привлекать для участия в мероприятиях, но при этом

слабой стороной является страх перед аттестацией, неуверенность в профессиональной деятельности.

Для того чтобы описать систему стимулирования работников ДОО, был проведен анализ внутренних нормативных документов, а именно «Положение об оплате труда работников» и «Коллективный договор». Других регламентирующих документов касающихся стимулирования работников, в ДОО нет.

На основе анализа внутренних нормативных документов ДОО можно сделать вывод, что в учреждении выделяются следующие группы методов стимулирования: административные; экономические; социально-психологические.

После знакомства с приказами за последние два учебных года можно выявить, что показатели стимулирования педагогического персонала примерно одинаковы, это говорит об неэффективности системы стимулирования, она не производит должный эффект.

Таблица 3.

Анализ системы стимулирования педагогического персонала ДОО

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>Педагоги имеют возможность получить вознаграждение за подготовку и участие детей в конкурсах, проектах, мероприятиях;</p> <p>В творческой деятельности поощряется участие в конкурсах профессионального мастерства; привлечение родителей к жизни детского сада, участие родителей в комиссиях,</p>	<p>Нет поощрения за достижения обучающимися более высоких показателей по сравнению с предыдущим периодом (рост качества обучения);</p> <p>Не учитывается участие педагогов в грантах, премиях; отсутствует поощрение инициативы по созданию профессиональных объединений специалистов в ДОО и за его территорией;</p>

<p>проектной деятельности, в мероприятиях и конкурсах;</p> <p>Поощрение за организацию открытых занятий;</p> <p>Высокий уровень посещаемости детьми ДОО (выполнение муниципального задания).</p>	<p>Научно-педагогическая работа стимулируется на уровне выступлений на педагогических советах, семинарах; не учитывается сбор портфолио (наградные документы, печатные работы) педагога для дальнейшей его аттестации;</p> <p>Отсутствует награждение за наставничество молодых педагогов, их введение в профессиональную деятельность.</p> <p>Опыт работы; высокий уровень базового образования.</p> <p>Не стимулируется вне групповой деятельности педагога с детьми, а именно выход в театр, библиотеку и т.д.</p> <p>Отсутствие поощрения за воспитание юного горожанина через экскурсии выходного дня.</p>
--	---

Анкетирование педагогов ОО и экспертная оценка показали, что слабых сторон в системе стимулирования педагогических работников организации больше, чем положительных. Система стимулирования ДОО требует пересмотра и учета большего количества направлений деятельности педагогов.



## **2.2. Реализация условий стимулирования педагогических работников в ДОО**

Для того чтобы разработать график мероприятий, которые позволят усовершенствовать систему стимулирования возьмем за основу информацию, представленную выше, а именно использовать данные анкетирования и экспертный анализ имеющейся системы стимулирования.

Система стимулирования должна быть частью кадровой политики, быть понятной и открытой для работников. В ней должны содержаться действенные методы распределения стимулирующего фонда оплаты труда, которые позволят при имеющемся финансировании повысить заинтересованность работников на результаты своего труда, а также разнообразные методы нематериальной мотивации. Улучшенная система позволит уменьшить влияние слабых сторон и угроз или вовсе их предотвратить.

Следовательно, с целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, создания ощущения своей принадлежности, значимости для образовательной организации, признания со стороны коллег, воспитанников и их родителей, а также для справедливо оценки результативности профессиональной деятельности, предлагаются мероприятия по изменению системы стимулирования педагогических работников.

К ожидаемым результатам совершенствования системы стимулирования персонала относятся: эффективная система стимулирования, которая позволит качественно оценить продукт профессиональной деятельности педагогов; повышение качества образования; улучшение микроклимата в коллективе; повышение социальной защищенности педагогов по средствам моральной и материальной поддержки; совершенствование системы управления организацией.

Нами был разработан комплекс мероприятий и рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования сотрудников образовательной организации, которая будет соответствовать критериям оценки эффективности и позволит улучшить результативность труда работников.

Таблица 5.

Мероприятия по усовершенствованию системы стимулирования педагогических работников

№ п/п	Проблемы	Рекомендации	Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
1. Денежное стимулирование	Усовершенствованная программа премирования персонала	Актуализация программы премирования персонала	Корректировка Положения об оплате труда педагогов	До 01.09 и 01.01 ежегодно	Заведующий, педагогический совет
			Утверждение состава комиссии по распределению стимулирующих выплат	До 01.09 ежегодно	Заведующий
			Оценка результативности деятельности педагогов	До 20.09 ежегодно	Администрация ДОУ
2. Нематериальное стимулирование	Ограничение форм нематериального стимулирования	Расширение форм нематериального стимулирования	Разработка Положения о нематериальном стимулировании педагогов	До 01.09.2021	Заведующий, педагогический совет
			Проведение конкурсов для педагогов (внутри ДОУ)	Согласно плану работы	Заместитель заведующего по ВМР
			Вручение почетных грамот и благодарственных писем	В течение учебного года	Заведующий
			Акция «Лучший педагог месяца»	Ежемесячно	Администрация ДОУ

3. Работа по созданию комфортных условий труда	Неудовлетворенность сотрудников различными сторонами их трудовой деятельности и условиями на рабочем месте	Расширение материально – технической базы	Составление реестра потребностей	Июнь	Заместитель заведующего по АХР
			Аттестация рабочих мест	Август	Заместитель заведующего по АХР
			Оснащение рабочих мест педагогов необходимой организационной техникой	Июнь - август	Заместитель заведующего по АХР
			Готовность документации, описывающей прогресс награждения педагогических работников грамотами, благодарственными письмами.	В течение учебного года	Заместитель директора по ВМР
			Приглашение экспертов, научных деятелей на консультации для педагогов	В течение учебного года	Администрация ДОУ
4. Сохранение и улучшение психологического климата в коллективе	Пониженная продуктивность деятельности сотрудников	Установление благоприятного психологического климата и корпоративной культуры	Психологическая поддержка педагогов по средствам тренингов	В течение учебного года	Психологи
			Поздравление работников с днем Рождения, юбилеем и т.д.	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
			Подарки на праздники (календарные и профессиональные)	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
			Корпоративные мероприятия: празднование Дня Знаний, День дошкольного работника, Новый год и т.д.	В течение учебного года	Заведующий, профсоюзный комитет
5. Развитие кадрового потенциала	Невозможность обеспечения возможностей каждого	Индивидуальный подход к	Индивидуальные собеседования с педагогами по созданию ИОМ	Ежегодно	Заместитель заведующего по ВМР

	специалиста реализовать свои способности	раскрытию потенциала сотрудников	Организация и проведение методических семинаров по методической работе, практикумов, мастер-классов для педагогов	В течение года	
			Организация открытых уроков, мастер-классов, практических семинаров по организации образовательного пространства сада с опорой на ФГОС	В течение года	
			Создание плана – графика повышения квалификации педагогов	В течение года	
			Наставничество молодых педагогов	В течение года	
			Конкурс «Воспитатель года» на базе ДОУ		

Можно сделать вывод о том, что оплата труда педагогических работников имеет свои особенности. Система оплаты труда работников определяется коллективным договором или иными нормативными правовыми актами. Педагогическим работникам дошкольного образовательного учреждения устанавливаются надбавки за интенсивность и высокие результаты работы, за квалификационную категорию и стаж, к ним относятся выплаты компенсационного характера, выплаты стимулирующего характера.

Руководству образовательной организации нужно соблюдать следующие рекомендации, для того, чтобы предложенные выше мероприятия способствовали эффективной деятельности:

1. Повышению заинтересованности каждого работника в содержании своей деятельности, важности развития как личности, улучшению качества организационных и управленческих решений будет способствовать установка акцентов на стимулирование мотивации при управлении педагогическим коллективом.

- Необходимо выстроить перспективы дальнейшей работы по совершенствованию системы мотивации профессионального развития педагогических работников: совершенствование системы морального и материального стимулирования труда педагогов; совершенствование организационно-педагогических условий; усиление индивидуальной и дифференцированной направленности в работе с педагогом с помощью планирования его карьеры.

Руководитель сможет добиться максимальной отдачи от сотрудников, только если будет учитывать уникальность работника и применять индивидуальный подход.

- Данные мероприятия будут направлены на осознание педагогами своего внутреннего желания работать на основе того, что их оценивают, стимулируют, создают условия, ситуацию успеха: методическая помощь и психологическая поддержка молодых педагогов при подготовке к мероприятиям; в целях стимулирования творчества и повышения статуса педагогов разработать соответствующее положение и ввести присуждаемые обучающимися и их родителями награды педагогам, например, «Лучшему педагогу», «За творческие заслуги» с ежегодным вручением переходящих кубков;

2. Предлагается проводить конкурсы в целях оценки достижений в профессиональной и общественной деятельности участников конкурсов и выбора победителей.

Работники любой образовательной организации будут рады получению почетных грамот и благодарственных писем. Грамота является формой поощрения и стимулирования труда работников в области образования, которой награждаются педагоги: за многолетний, добросовестный труд, инициативу и творчество; за внедрение в образовательный и воспитательный процессы новых технологий, форм и методов обучения; за формирование интеллектуального, культурного и нравственного развития личности ребенка; за достижения в образовательных, концертно-просветительских и

воспитательных программах и проектах; в связи с юбилейными и праздничными датами; за организацию и проведение мероприятий; за успехи в подготовке детей к творческим и спортивным мероприятиям.

Благодарность может быть объявлена педагогам, непосредственно внесшим вклад в развитие образовательного учреждения. Педагогам, удостоенным Благодарственного письма, также могут быть вручены ценные подарки и цветы, согласно смете расходов ДООУ.

3. Изменить периодичность пересмотра положения о материальном стимулировании работников и сделать эту процедуру ежегодной.

Эффективность разработанных мероприятий и рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала можно оценить с помощью следующих критериев выведенных на основе анкетирования педагогов ДООУ и на основе экспертного мнения (таблица 4).

Для оценки количественных показателей мы будем использовать официальные отчеты и информационные справки, экспертную оценку. Качественные показатели будут оценены нами с помощью анкетирования.

Таблица 5.

#### Критерии оценки эффективности

Качественные	Количественные
Рейтинг учреждения (отсутствие отрицательной динамики)	Количество проведенных мероприятий профессиональной и корпоративной направленности
Удовлетворенность сотрудников условиями труда	Количество наград, полученных педагогами
Удовлетворенность уровнем заработной платы	Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации

Уровень социальной защищенности	Количество экспертных и научных консультаций для педагогов
---------------------------------	--

Отдельные критерии оценки по указанным направлениям обязательно должны согласовываться с миссией и целями функционирования организации, с потребностями персонала. Это могут быть, как количественные и качественные показатели, так и материально-финансовые характеристики, процедурные и дисциплинарные критерии, и их сравнение с отрицательными и положительными нормативами. Так как эффективность труда и успех компании зависят от многих условий, оценка персонала также должна быть комплексной. При этом каждому критерию присваивается своя степень значимости. Сама система оценки персонала – это целый ряд действий и мероприятий, направленных на оценку сотрудников и носящих постоянный характер.

### 2.3. Анализ и интерпретация результатов исследования

На общем собрании трудового коллектива за необходимость внедрения изменений в существующую систему управления проголосовало 27 человека из 30 присутствующих.

Оценка эффективности разработанных предложений в систему стимулирования персонала показала, большинство педагогов отметили значимость и целесообразность внедрения и реализации усовершенствованной нами системы стимулирования. На педагогическом совете, посвященном внедрению усовершенствованной системы, сотрудники отметили, что данные изменения логичны и помогут решить ряд проблем. Следовательно, эффективность вносимых в систему изменений не вызывает сомнений.

После предложенных рекомендаций система стимулирования педагогов должна быть дополнена изменениями в нематериальном стимулировании, а также некоторыми изменениями в положении о материальном стимулировании педагогов (Приложение Ё).

На основе выявленных элементов и необходимых условий для совершенствования системы стимулирования, была апробирована часть данных нами рекомендаций в системе стимулирования МБДОУ

- на празднике, посвященном Дню Дошкольного работника, педагогам вручали грамоты и благодарственные письма за различные достижения;
- руководством школы было принято решение организовать группу лиц для оказания психологической поддержки и помощи педагогам, которые в этом нуждаются;
- был утвержден обновленный состав комиссии по распределению стимулирующих выплат и оценке результативности продуктов деятельности педагогов;



- в направлении развития кадрового потенциала были проведены индивидуальные собеседования с педагогами по созданию ИОМ;
- проведена часть встреч, запланированных по наставничеству с молодыми педагогами;
- проведена консультация с экспертом по семейному воспитанию на тему «Повышение квалификации педагога ДОУ».

Также для оценки эффективности новой системы стимулирования был произведен анализ по разработанным ранее качественным и количественным критериям.

В рамках оценки сравнивались показатели, полученные за 2021 и 2022 годы. Были получены следующие качественные результаты:

- рейтинг учреждения по различным направлениям вырос. МБДОУ имеет статус городской базовой инновационной площадки по направлению «Экологическое воспитание дошкольников» (является участником всемирной экологической школы «Зеленый флаг», по результатам активно проделанной работы транслирует успешный опыт практики среди образовательных учреждений г. Красноярска);
- уровень текучести кадрового состава уменьшился. В 2021 году уволилось двенадцать сотрудников, в 2022 - пять;
- удовлетворенность уровнем заработной платы стала немного выше, так как сотрудники теперь знают, что нужно сделать для того, чтобы получить более высокие стимулирующие выплаты (рисунок 8):

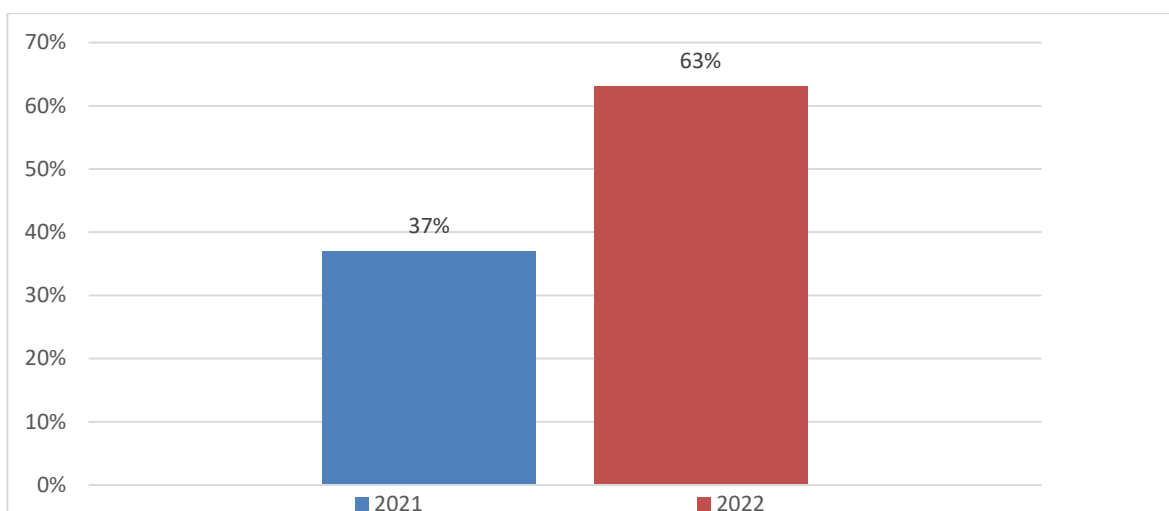


Рисунок 8. Удовлетворенность уровнем заработной платы за 2021-2022 гг.

Удовлетворенность сотрудников условиями труда также имеет положительную динамику (рисунок 9):

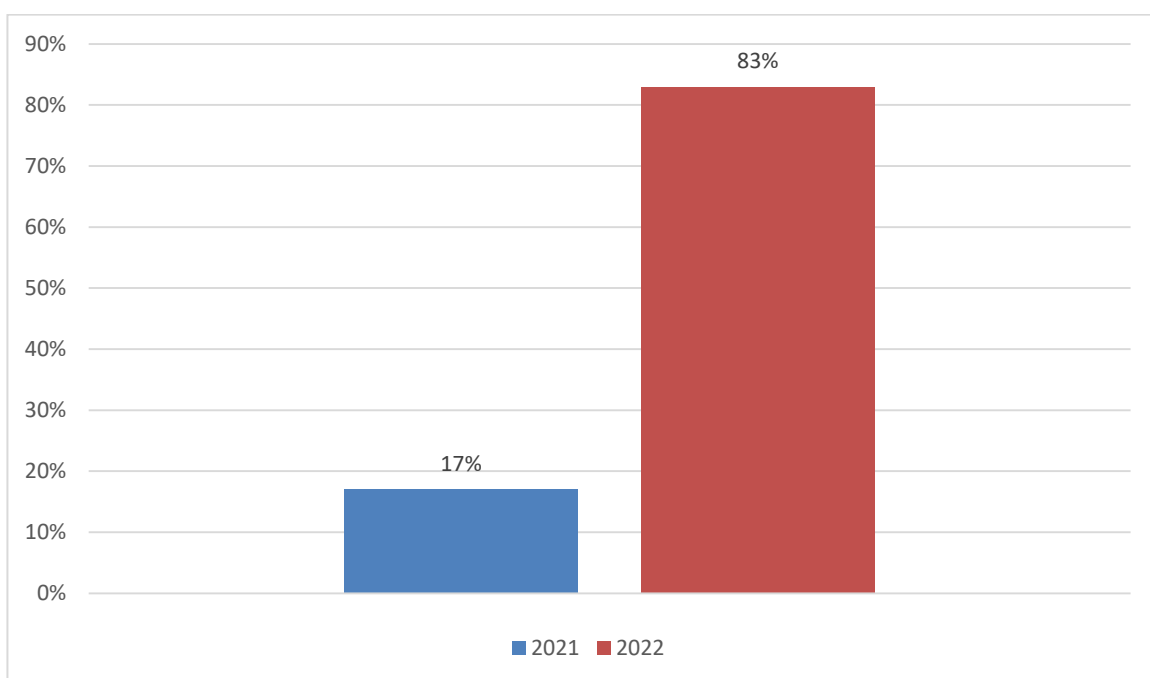


Рисунок 9. Удовлетворенность сотрудников условиями труда в 2021-2022 гг.

Удовлетворенность уровнем социальной защищенности педагогов со стороны работодателя:

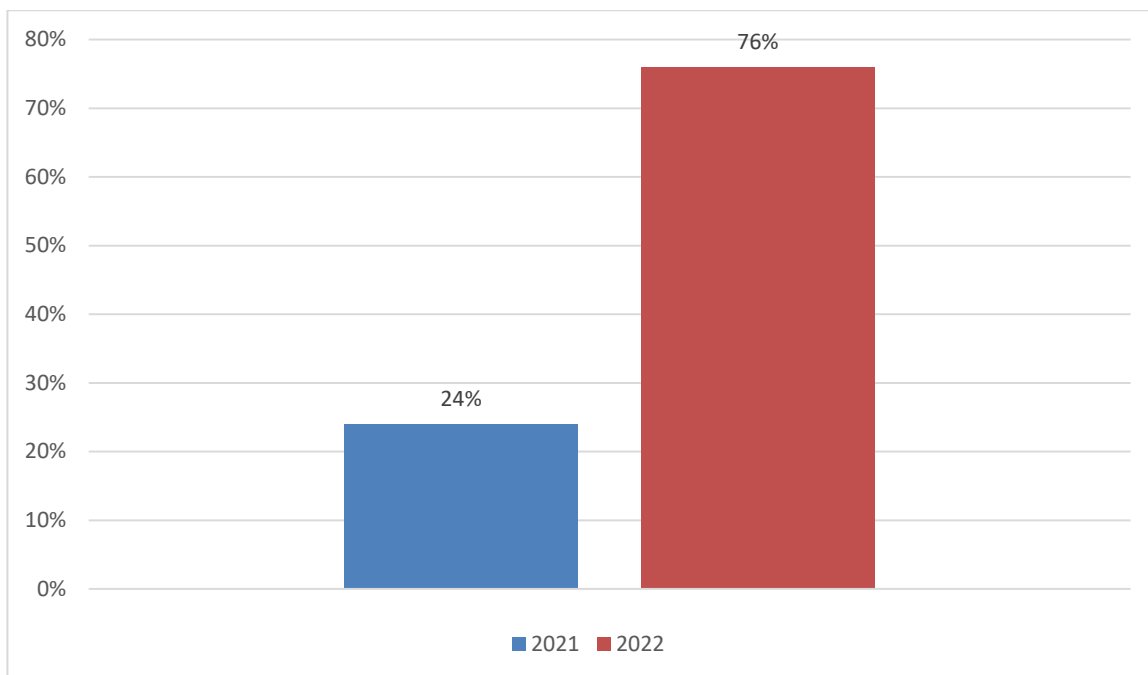


Рисунок 10. Удовлетворенность сотрудников уровнем социальной защищенности педагогов за 2021-2022 гг.

Так же были получены следующие количественные результаты:

Количество проведенных профессиональных и корпоративных мероприятий (рисунок):

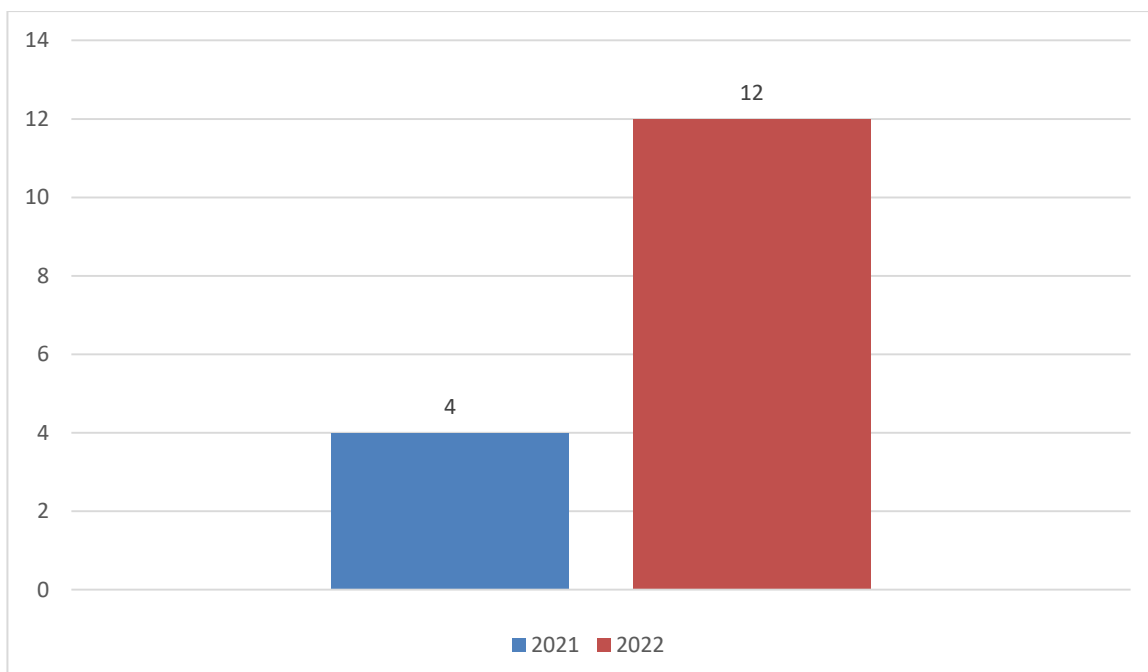


Рисунок 10. Анализ проведенных профессиональных и корпоративных мероприятий 2021-2022 гг.

Количество различных наград и поощрений, полученных педагогами (рисунок 11):

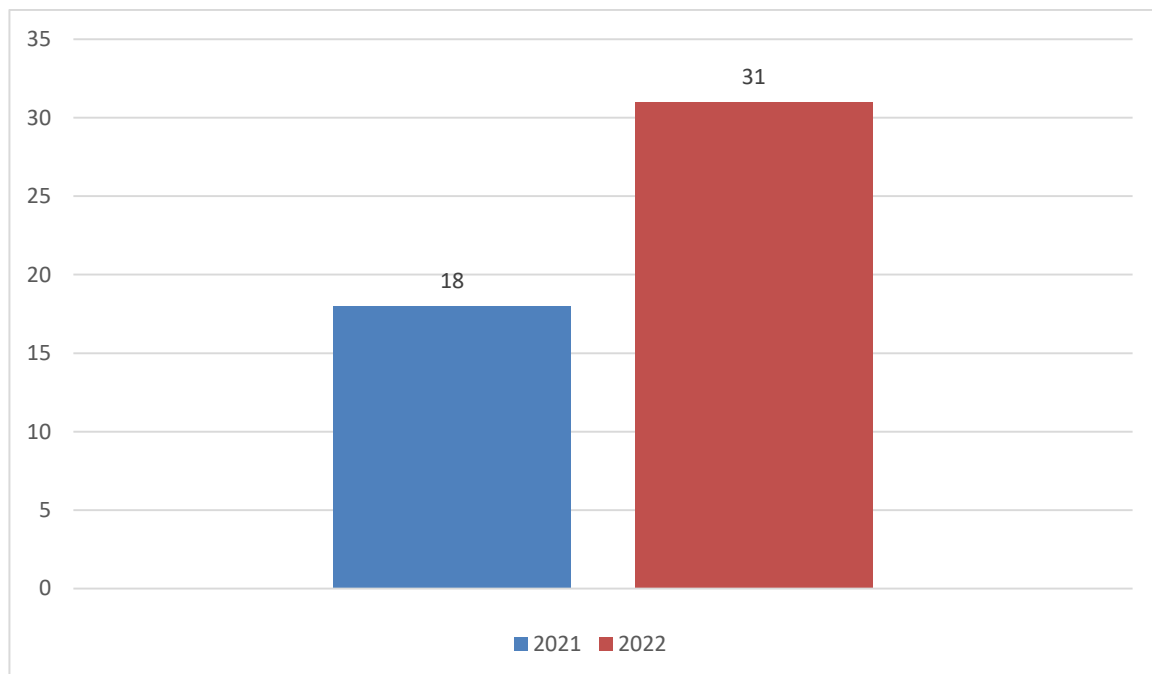


Рисунок 11. Анализ количества наград и поощрений, полученных педагогами за 2021-2022 гг.

Таким образом, использование предложенных нами рекомендаций в практической деятельности, способствовало совершенствованию системы стимулирования ДООУ. В результате проделанной работы была разработана и апробирована методика оценки эффективности работы педагогов на основе созданных ими продуктов профессиональной деятельности. Это условие позволило проанализировать материальные и нематериальные особенности стимулирования сотрудников, выявить сильные и слабые критерии системы, разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования.

Следующее условие позволило улучшить социальную защищенность педагогов в организации, а именно проанализировав условия труда выявить в

чем именно заключается этот аспект. В ДОО таковым является слабое материальное (потребность в стимулировании в виде вручения подарочных сертификатов, билетов на концерты и т.д.) и моральное подкрепление (в виде создания условий для профессионального развития педагогов – консультации, семинары с экспертами и научными деятелями).

Сопоставление результатов эффективности систем стимулирования позволяет сделать вывод о положительных результатах улучшенных критериев и о значимости реализованных мероприятий.

## Выводы по главе 2

Оценка педагогических работников – это комплекс показателей качества профессиональной деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности. Система стимулирования позволяет сотрудникам проявлять свою активность, стремиться к более высоким результатам и положительно относиться к условиям труда в организации.

С целью оценки эффективности существующей системы стимулирования педагогических работников использовались следующие методики: анкетирование педагогов об уровне удовлетворенности существующей системы стимулирования труда и экспертная оценка эффективности системы стимулирования педагогических работников.

Полученные результаты исследования позволяют заключить о необходимости совершенствования существующей системы стимулирования педагогических работников.

Дальнейшая работа была направлена на реализацию организационно-управленческих условий совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации, выделенных и обоснованных в первой главе данного исследования.

С целью реализации первого условия - разработка методики оценки эффективности работы педагогов на основе созданных ими продуктов профессиональной деятельности – были выделены критерии и показатели эффективности работы педагогов, позволяющие зафиксировать продукты профессиональной деятельности, их уровень и качество. К продуктам профессиональной деятельности педагогов были отнесены: повышение квалификации педагога, разработка ИОМ сотрудника, высокие показатели результативности участия в

профессиональных конкурсах, научные публикации и т.д. Результатом реализации этого условия стала разработанная методика оценки эффективности профессиональной деятельности педагогических работников.

С целью реализации первого условия - обеспечение удовлетворения дошкольной образовательной организацией потребности педагогических работников в социальной защите средствами моральной и материальной поддержки – в организации были реализованы мероприятия, позволяющие педагогом выполнить заложенные в обновленную методику оценки эффективности профессиональной деятельности педагогических работников критерии и показатели.

С целью выполнения педагогами количественных критериев, а именно количество проведенных мероприятий профессиональной и корпоративной направленности – командобразующие игры, корпоративы; для критерия «увеличение уровня наград педагогов» было реализовано сопровождение в профессиональных конкурсах; для увеличения результативности критерия повышение квалификации педагогов была проведена методическая поддержка при повышении квалификации специалиста, консультации экспертов, научных деятелей для оптимизации знаниевой стороны развития педагогов; количество экспертных и научных консультаций - привлечение ведущих для проведения консультаций, семинаров по средствам сотрудничества. С целью выполнения качественных критериев были реализованы такие мероприятия: «удовлетворённость сотрудников условиями труда» - проводились психологические тренинги, супервизии, индивидуальные консультации педагогов, оказавшихся в сложной жизненной ситуации; для повышения рейтинга организации через стимулирование персонала ежемесячно проводится акция «Педагог месяца»; для обеспечения социальной защищенности были привлечены партнеры, удалось организовать ежеквартальную социальную поддержку педагогов; совершенствование системы стимулирования позволило повысить уровень удовле-

творенности уровнем заработной платы. Результатом реализации этого условия стала подготовленность педагогов к выполнению, заложенных в обновленную методику оценки эффективности профессиональной деятельности педагогических работников, критерии и показатели.

Повторная оценка эффективности системы стимулирования педагогических работников осуществлялась с использованием тех же методики, что и на первом этапе исследования. Полученные результаты показали, что удовлетворенность обновленной системой стимулирования труда возросла на 29%. Оценка экспертов эффективности системы стимулирования педагогических работников стала более высокой.

Таким образом, полученные нами результаты позволяют говорить об эффективности созданных нами организационно-управленческих условия в дошкольной образовательной организации, обеспечении совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное нами исследование совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации позволяет, прежде всего, систематизировать полученные результаты в виде совокупности теоретических положений:

понятие «система стимулирования» в современных концепциях, трактуется как совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Наиболее существенными подходами к созданию систем стимулирования педагогических работников образовательной организации по данным социологических исследований считаются материальное стимулирование, которое включает в себя денежные способы стимулирования (оклад, различные виды премий), и неденежные (хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска). Таким образом, организация профессиональной деятельности на предприятии призвана создавать оптимальные для человека условия, заинтересованность работника в собственном продукте и в результатах работы предприятия.

Особенность системы стимулирования работников дошкольной образовательной организации, заключается в том, что она строится с опорой на доминирующие мотивы, порождаемые деятельностью, в увлечении самой деятельностью, на стремлении отстаивать свою точку зрения. Мотивационное ядро педагога состоит из взаимосвязи личностной направленности на дело и социально ориентированных профессиональных предпочтений. Эта взаимосвязь является неизменным компонентом мотивационного ядра педагога. Основываясь на данных описанных ранее, опираясь на представленные исследо-

вания можно выделить три основные группы профессиональных мотивов педагогической деятельности: мотив, стимулирующий выбор педагогической специальности; мотивы, образующиеся по результатам профессиональной деятельности педагога; мотивы развития педагогической деятельности.

Для того чтобы продукт профессиональной деятельности был более результативным, нужно работников стимулировать. Это достигается через удовлетворение потребностей сотрудников организации, в том числе биологических и потребностей высшего порядка, таких как самореализация, самоуважение и так далее. Для этого важно учитывать организационноуправленческие условия совершенствования системы стимулирования педагогических сотрудников. На основе анализа литературы было выявлено следующее: Необходимо разработать методику оценки эффективности деятельности педагогических работников на основе созданных ими продуктов профессиональной деятельности (анкетирование сотрудников организации об уровне удовлетворенности системой стимулирования, экспертная оценка системы стимулирования); Обеспечить удовлетворение дошкольной образовательной организацией потребности педагогических работников в социальной защите средствами моральной и материальной поддержки (материальные и нематериальные средства социальной защиты – поощрение денежного характера (сертификаты, билеты и т.д.), удовлетворение моральных потребностей сотрудника (поддержка в профессии, консультации)).

С целью оценки эффективности существующей системы стимулирования педагогических работников использовались следующие методики: анкетирование педагогов об уровне удовлетворенности существующей системы стимулирования труда и экспертная оценка эффективности системы стимулирования педагогических работников.

Полученные результаты исследования позволяют заключить о необходимости совершенствования существующей системы стимулирования педагогических работников.

Дальнейшая работа была направлена на реализацию организационно-управленческих условий совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации, выделенных и обоснованных в первой главе данного исследования.

С целью реализации первого условия - разработка методики оценки эффективности работы педагогов на основе созданных ими продуктов профессиональной деятельности – были выделены критерии и показатели эффективности работы педагогов, позволяющие зафиксировать продукты профессиональной деятельности, их уровень и качество. К продуктам профессиональной деятельности педагогов были отнесены: повышение квалификации педагога, разработка ИОМ сотрудника, высокие показатели результативности участия в профессиональных конкурсах, научные публикации и т.д. Результатом реализации этого условия стала разработанная методика оценки эффективности профессиональной деятельности педагогических работников.

С целью реализации первого условия - обеспечение удовлетворения дошкольной образовательной организацией потребности педагогических работников в социальной защите средствами моральной и материальной поддержки – в организации были реализованы мероприятия, позволяющие педагогом выполнить заложенные в обновленную методику оценки эффективности профессиональной деятельности педагогических работников критерии и показатели. С целью выполнения педагогами количественных критериев, а именно количество проведенных мероприятий профессиональной и корпоративной направленности – командобразующие игры, корпоративы; для критерия «увеличение уровня наград педагогов» было реализовано сопровождение в про-

фессиональных конкурсах; для увеличения результативности критерия повышение квалификации педагогов была проведена методическая поддержка при повышении квалификации специалиста, консультации экспертов, научных деятелей для оптимизации знаниевой стороны развития педагогов; количество экспертных и научных консультаций - привлечение ведущих для проведения консультаций, семинаров по средствам сотрудничества. С целью выполнения качественных критериев были реализованы такие мероприятия: «удовлетворённость сотрудников условиями труда» - проводились психологические тренинги, супервизии, индивидуальные консультации педагогов, оказавшихся в сложной жизненной ситуации; для повышения рейтинга организации через стимулирование персонала ежемесячно проводится акция «Педагог месяца»; для обеспечения социальной защищённости были привлечены партнеры, удалось организовать ежеквартальную социальную поддержку педагогов; совершенствование системы стимулирования позволило повысить уровень удовлетворенности уровнем заработной платы.

Результатом реализации этого условия стала подготовленность педагогов к выполнению, заложенных в обновленную методику оценки эффективности профессиональной деятельности педагогических работников, критериев и показателей.

Повторная оценка эффективности системы стимулирования педагогических работников осуществлялась с использованием тех же методики, что и на первом этапе исследования. Полученные результаты показали, что удовлетворенность обновленной системой стимулирования труда возросла 29%. Оценка экспертов эффективности системы стимулирования педагогических работников стала более высокой.

Таким образом, полученные нами результаты позволяют говорить об эффективности созданных нами организационно-управленческих условия в до-

школьной образовательной организации, обеспечении совершенствования системы стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. М.: Проспект, 2016. 432 с.
2. Баженова Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. М.: АСТ, 2014. 254 с.
3. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 1 (53). С.55-61.
4. Бекирова С. Материальное стимулирование труда управленческого персонала. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. 184 с.
5. Варданын И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. №1. С. 129-132.
6. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. 2012. № 4. С. 23–34.
7. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2013. 152 с.
8. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд – основа стабильного общества сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2015. С. 28-33.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 5-е изд. стереотипн. М.: Магистр: ИНФРАМ, 2016. 576 с
10. Волгин Н.А. ВИЛАР: мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд. 2000. №4. С.75-79
11. Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б., Снидерман Б. Мотивация в работе. М.: Вершина, 2006. 240 с.
12. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 282 с.

13. Гусарова М. С., Копытова А. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник ОмГУ. 2016. №4. С. 14-22.
14. Друкер П. Практика менеджмента. М.: ИД Вильямс, 2015. 400 с.
15. Журавлев П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.Ф. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: ЮНИТИ, 1998. 320с.
16. Зайцева Т. В. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2014. 336 с.
17. Каблукова И.Г., Леонова И.Е. Реализация наставничества в процессе профессиональной адаптации молодых педагогов // Современное психолого-педагогическое образование: материалы VIII Всероссийских (с международным участием) психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой (Яблоковские чтения) / отв. за вып. О.В. Груздева. Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2022. С. 149-153.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2018. 695 с.
19. Когдин А.А. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей // Экономика устойчивого развития. 2012. № 11. С. 91-94.
20. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.] М.: Издательство Юрайт, 2014. 398 с.
21. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. М.: Машиностроение, 2015. 484 с
22. Магура, М. И., Курбатова, М. Б. «Современные персоналотехнологии». М.: «Интел-Синтез», 2002. С. 257.
23. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М.: Дело, 2016. – 122 с.

24. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. 672 с.
25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». М.: Дело, 2004. С. 360.
26. Митрофанова Е. А. Исследование влияния мотивации труда персонала на стратегическое развитие организации // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления». 2015. № 15. С. 109-112.
27. Мыскин С.В. Формирование системы мотивации учительского труда // Инновационные проекты и программы в образовании. М., 2010. №2. С. 14–18.
28. Нашинская Т. Н. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций // Научный вестник МГТУ ГА. 2014. № 191. С. 115-119.
29. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. М., 2014. 198 с.
30. Овчаренко Л.Ю. Психологическое сопровождение учителя предметника в условиях освоения обучающимися новых компетенций // Системная психология и социология. 2015. №4. С. 105-110.
31. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Аленько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала // Учебное пособие. Практические задания (практикум) М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2016. 640 с.
32. Сурков С.А. Особенности мотивации персонала в период проведения изменений / Мотивация и оплата труда. 2011. № 4. С. 46-52
33. Grishan V.A. Effective methods of staff motivation // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effective-methods-of-staff-motivation> (дата обращения: 01.12.2022).



## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение А

Анкета удовлетворенности педагогов системой стимулирования в ДОО

Укажите, удовлетворяют ли вас следующие аспекты вашей профессиональной деятельности.

1. Понимаете ли, вы, что должны делать на своей работе, чтобы получать более высокий уровень стимулирования?

- Да
- Нет

2. По-вашему мнению, организация способна помочь в осуществлении ваших планов в профессиональном развитии?

- Да
- Нет

3. Устраивает ли вас уровень морального стимулирования?

- Да
- Нет

Какие формы морального стимулирования труда вы считаете лучшими для вас?

---

---

4. Устраивают ли вас условия организации Вашей профессиональной деятельности (ИКТ - технологии, оснащенность литературой и т.д.)?

- Да
- Нет

5. По-вашему, мнению система стимулирования открыта и понятна для сотрудников?

- Да

- Нет

6. Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации, наставничестве, консультациях?

- Да
- Нет

Какая именно форма работы вас интересует?

---

---

7. Если ваш ответ на предыдущий вопрос "да", то имеете ли вы для этого возможность?

- Да
- Нет

8. Перешли бы вы работать в другую организацию, если бы представилась такая возможность? Почему?

- Да
- Нет

---

---

---

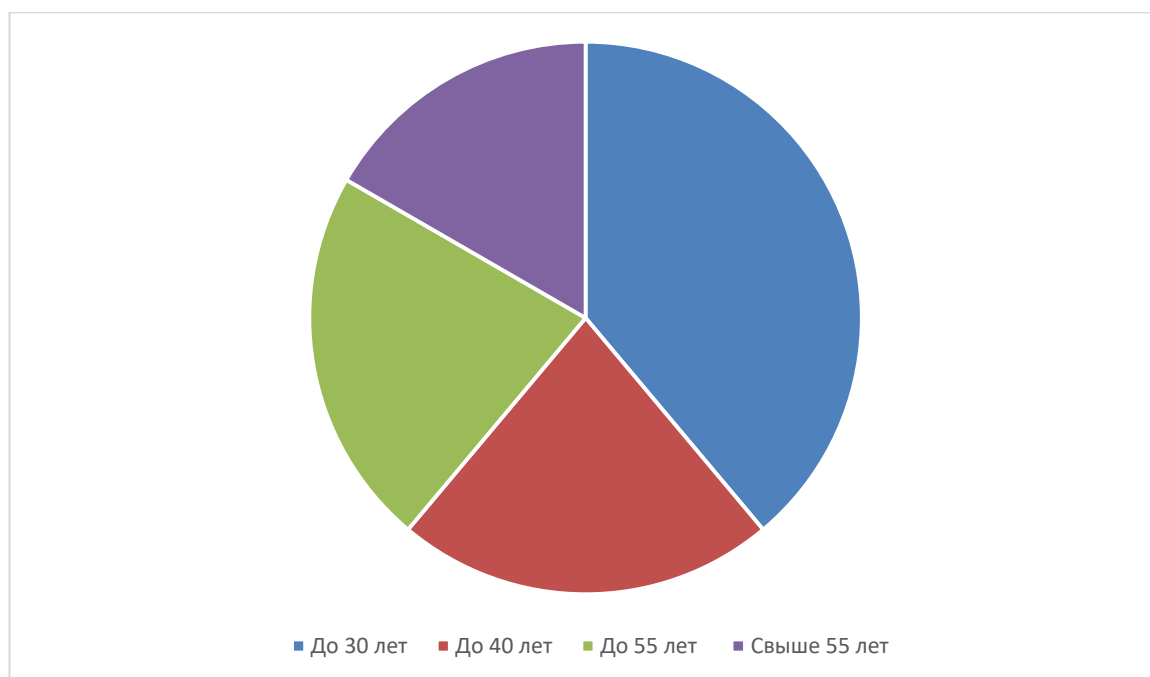


Рис. 2. Возрастной ценз педагогического коллектива

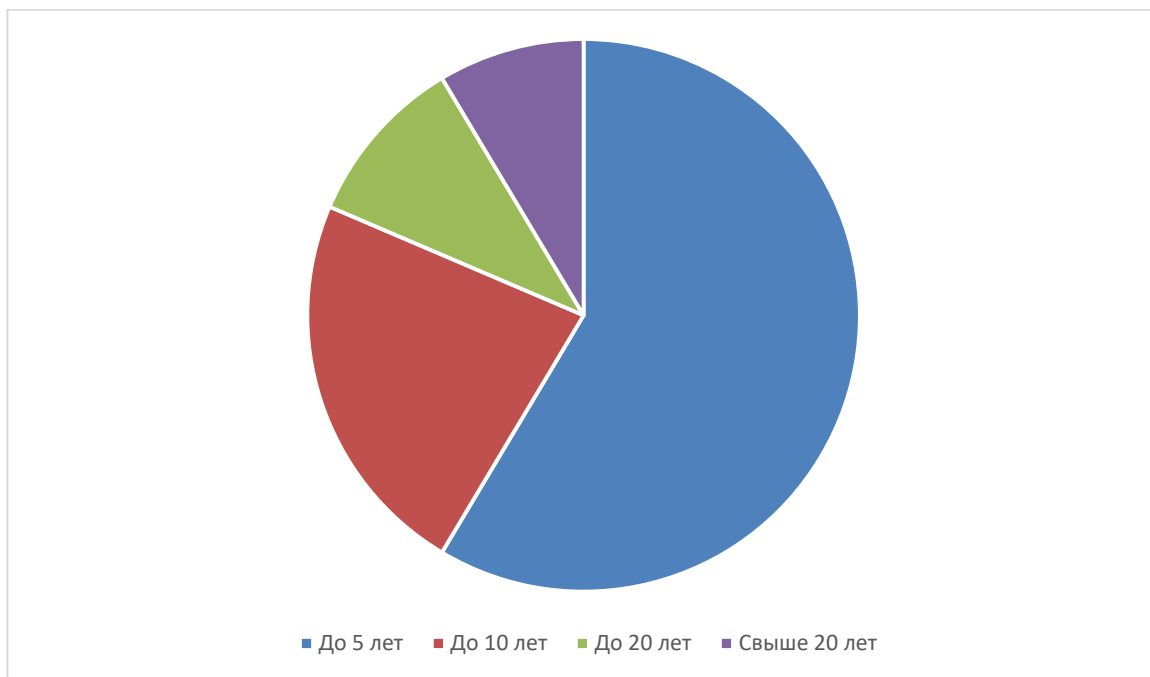


Рисунок 3. Стаж педагогической работы

Таблица 6. Статистические данные анкетирования сотрудников

Вопрос	Да	Нет
Понимаете ли, вы, что должны делать на своей работе, чтобы получать более высокий уровень стимулирования?	17%	83%
По вашему мнению, организация способна помочь в осуществлении ваших планов в профессиональном развитии?	70%	30%
Устраивает ли вас уровень морального стимулирования?	27%	73%
Устраивают ли вас условия организации Вашей профессиональной деятельности (ИКТ - технологии, оснащенность литературой и т.д.)?	17%	83%
По-вашему мнению система стимулирования открыта и понятна для сотрудников?	24%	76%
Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации, наставничестве, консультациях?	70%	30%
Нуждаетесь ли вы в консультациях экспертов и научных деятелей при осуществлении профессиональной деятельности?	87%	13%
Имеете ли вы возможность повышения квалификации, наставничества, консультаций?	37%	63%
Устраивает ли вас уровень корпоративной культуры организации?	47%	53%
Устраивает ли вас уровень заработной платы?	37%	63%
Перешли бы вы работать в другую организацию, если бы представилась такая возможность?	24%	76%
Вопросы с открытым ответом		

<p>Какие формы морального стимулирования труда вы считаете лучшими для вас?</p>	<p>Благодарственные грамоты, сертификаты, акция «Лучший сотрудник месяца»</p>
<p>Какая именно форма работы вас интересует? (повышение квалификации, наставничество, консультации и т.д.)</p>	<p>Консультации по интересующим вопросам профессиональной деятельности, мастер – классы, повышение квалификации, наставничество молодых педагогов</p>

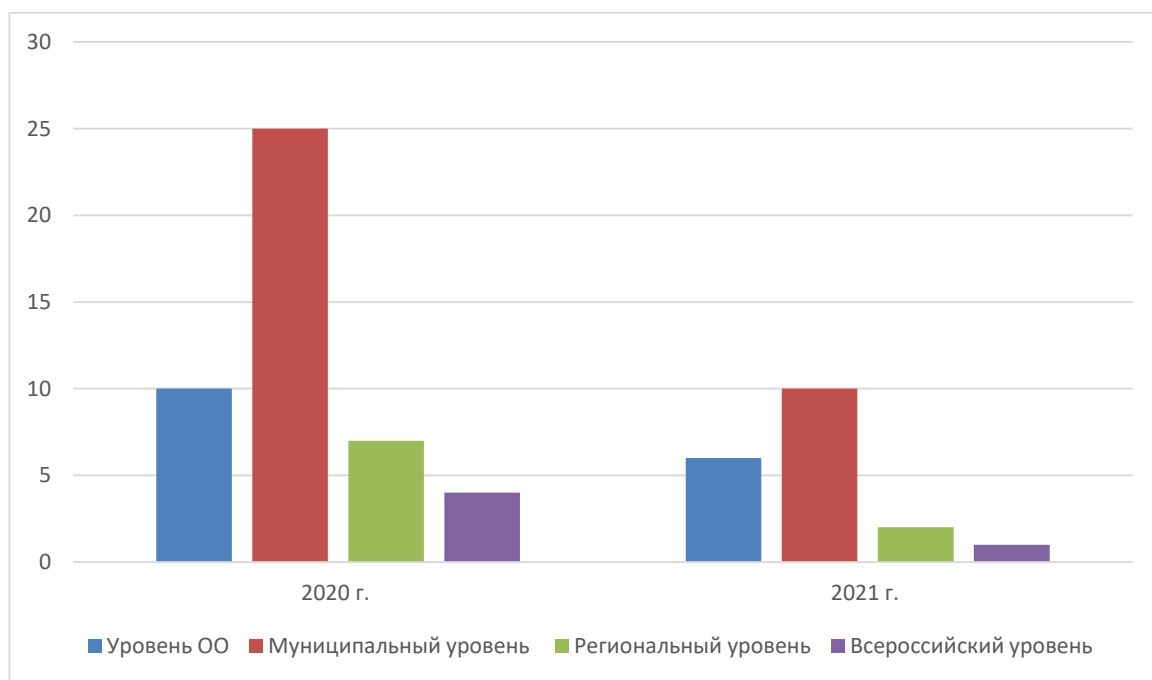


Рисунок 5. Динамика активности педагогов в мероприятиях различного уровня, направленных на повышение профессиональных компетентностей за 2021-2022гг.

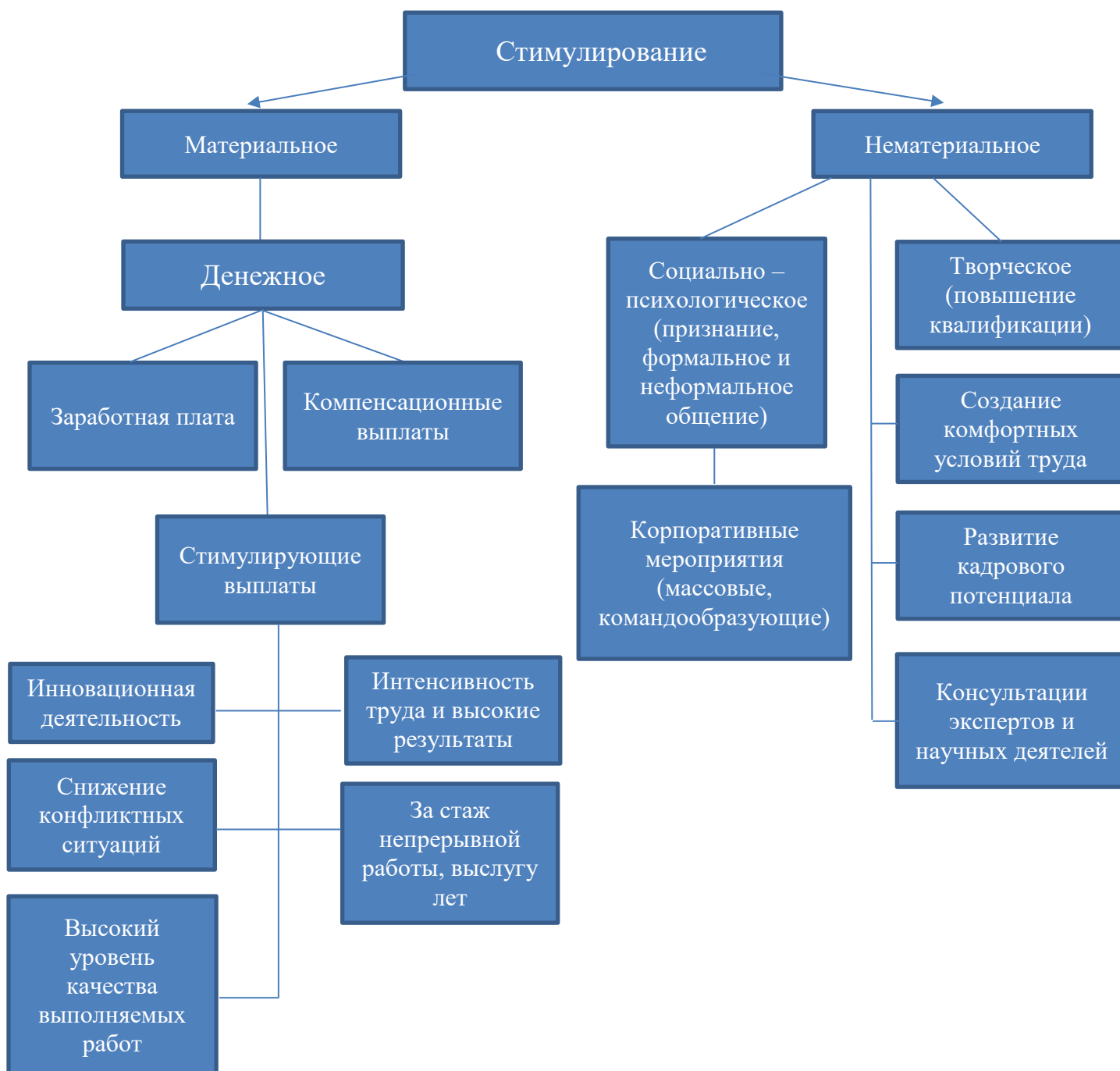


Рисунок 7. Усовершенствованная система стимулирования педагогов



Таблица 7. Статистические данные констатирующего анкетирования сотрудников

Вопрос	Да	Нет
Понимаете ли, вы, что должны делать на своей работе, чтобы получать более высокий уровень стимулирования?	87%	13%
По вашему мнению, организация способна помочь в осуществлении ваших планов в профессиональном развитии?	93%	7%
Устраивает ли вас уровень морального стимулирования?	83%	17%
Устраивают ли вас условия организации Вашей профессиональной деятельности (ИКТ - технологии, оснащенность литературой и т.д.)?	80%	20%
По-вашему мнению система стимулирования открыта и понятна для сотрудников?	63%	37%
Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации, наставничестве, консультациях?	37%	63%
Нуждаетесь ли вы в консультациях экспертов и научных деятелей при осуществлении профессиональной деятельности?	77%	23%
Имеете ли вы возможность повышения квалификации, наставничества, консультаций?	93%	7%
Устраивает ли вас уровень корпоративной культуры организации?	90%	10%
Устраивает ли вас уровень заработной платы?	87%	13%
Перешли бы вы работать в другую организацию, если бы представилась такая возможность?	7%	93%

Вопросы с открытым ответом	
Какие формы морального стимулирования труда вы считаете лучшими для вас?	Благодарственные грамоты, сертификаты, акция «Лучший сотрудник месяца»
Какая именно форма работы вас интересует? (повышение квалификации, наставничество, консультации и т.д.)	Консультации по интересующим вопросам профессиональной деятельности, мастер – классы, повышение квалификации, наставничество молодых педагогов