

МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г. ХАБАРОВСКА  
«ДЕТСКО-ЮНОШЕСКИЙ ЦЕНТР «СКАЗКА»

**«ДОМ МОТИВАЦИИ»**  
**МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**  
**В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**  
**В АСПЕКТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

РАЗРАБОТЧИКИ:  
МАШУКОВА О.В.,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПЕРВИЧНОЙ  
ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
ПАШКЕВИЧ В.Н.,  
ДИРЕКТОР МАУДО ДЮЦ «СКАЗКА»

ХАБАРОВСК 2017

## Содержание

Введение.....	2
1. Особенности мотивации педагогических работников .....	3
2. Описание модели мотивации персонала.....	4
3. Ожидаемые результаты и потенциальные риски.....	10
Список использованных источников.....	12
Приложения.....	14

## *Введение*

В настоящее время приоритетными направлениями образовательной политики в РФ являются повышение качества и доступности образования, внедрение профессиональных стандартов, реализация основного принципа Болонской декларации: образование в течение жизни. Становится очевидной актуализация проблемы мотивации к профессиональному образованию и самообразованию, профессиональному совершенствованию и росту профессионального мастерства.

Возникает вопрос, что может стать слагаемыми постоянного профессионального совершенствования педагога, обеспечивающим качество образования.

Отвечаем, что важнейшей составляющей процесса управления человеческими ресурсами является мотивация персонала. А в период экономического кризиса особенно важно мобилизовать персонал: мотивация персонала выступает как основное средство обеспечения оптимального использования и развития кадровых ресурсов.

### *1. Особенности мотивации педагогических работников*

Изучение традиционных и современных подходов к мотивации и анализ существующих в теории управления персоналом моделей и механизмов мотивации позволил сделать вывод, что в образовательном менеджменте данная проблема имеет свою специфику. Как показывает отечественная практика, оплата труда в профессионально-педагогической деятельности играет, хотя важную, но далеко не единственную роль. Этот факт определяется давними традициями отечественной школы, когда большинство педагогов работало практически на одном энтузиазме.

В настоящее время отношение правительства, социума и самих педагогов к оплате труда изменилось. «Российская школа нуждается в талантливых и открытых всему новому преподавателях, – подчеркнул на первом заседании оргкомитета по проведению Года учителя премьер-министр Владимир Путин. – Работа в школе должна быть привлекательной для лучших специалистов, которые, как известно, стремятся туда, где интересно и престижно. И материальные стимулы играют здесь далеко не последнюю роль».

С 2010 года по настоящее время произошли кардинальные перемены в сфере образования и, в частности, в сфере мотивации и поддержки профессионального роста педагогов. Прежде всего, хотелось бы отметить принятый в 2010 году и вступивший в силу с 2011 года новый порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений. В Приложении к приказу Минобрнауки России от 24 марта 2010 г. № 209 «Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» отмечалось, что основными задачами аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста,
- использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;

- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Ряд других государственных документов, в частности Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы, Федеральные государственные образовательные стандарты, разрабатываемые и принимаемые Профессиональные стандарты педагогических работников, чрезвычайно актуализировали проблему создания, апробации и внедрения инновационных моделей мотивации и поддержки профессионального роста педагогов.

Анализируя существующие модели и механизмы мотивации педагогов, при разработке модели «Дом мотивации» мы остановили выбор на элементах содержательно-процессуальной модели Портера-Лоулера и элементах акме-ориентированной модели мотивации А.А. Деркача и А.К. Марковой, наиболее полно отвечающих специфике образовательного менеджмента и профессионально-педагогической деятельности. Выбор элементов указанных моделей продиктован инновационным пониманием мотивации персонала и поддержки профессионального роста педагогов, а именно: необходимостью интеграции внешних и внутренних факторов мотивации. Заработная плата педагога обеспечивает удовлетворение его личных и социальных потребностей, порождая чувство защищенности и уверенности в завтрашнем дне в условиях кризиса. Согласно потребностно-мотивационным теориям (К. Альдерфер, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Е.П. Ильин, С.Л. Рубинштейн), удовлетворение базовых потребностей неизбежно ведет к возникновению «высших» (*термин А. Маслоу*) потребностей, которые также являются неотъемлемой частью человеческой природы. К высшим потребностям относятся потребности достижения, роста, потребности в уважении, одобрении, саморазвитии, самосовершенствовании. Используя моральное вознаграждение (признание, похвала, премия, благодарность, грамота и т. п.), администрация учреждения способствует «запуску» механизма внутренних факторов (признание, удовлетворенность, самоуважение, статусность, увлеченность процессом труда) и стимулирует желание педагогов самосовершенствоваться в профессиональной деятельности.

*Понимание мотивации как системного способа организации активности педагога, а мотива как системообразующего фактора личности, как субъективно переживаемого побуждения к деятельности стало методологическим основанием разработки модели мотивации МАУДО ДЮЦ «Сказка».*

## **2. Описание модели мотивации персонала**

Система мотивации является частью целостной системы управления персоналом учреждения. Модель «Дом мотивации» представлена на рисунке 1.

# МОДЕЛЬ «ДОМ МОТИВАЦИИ»

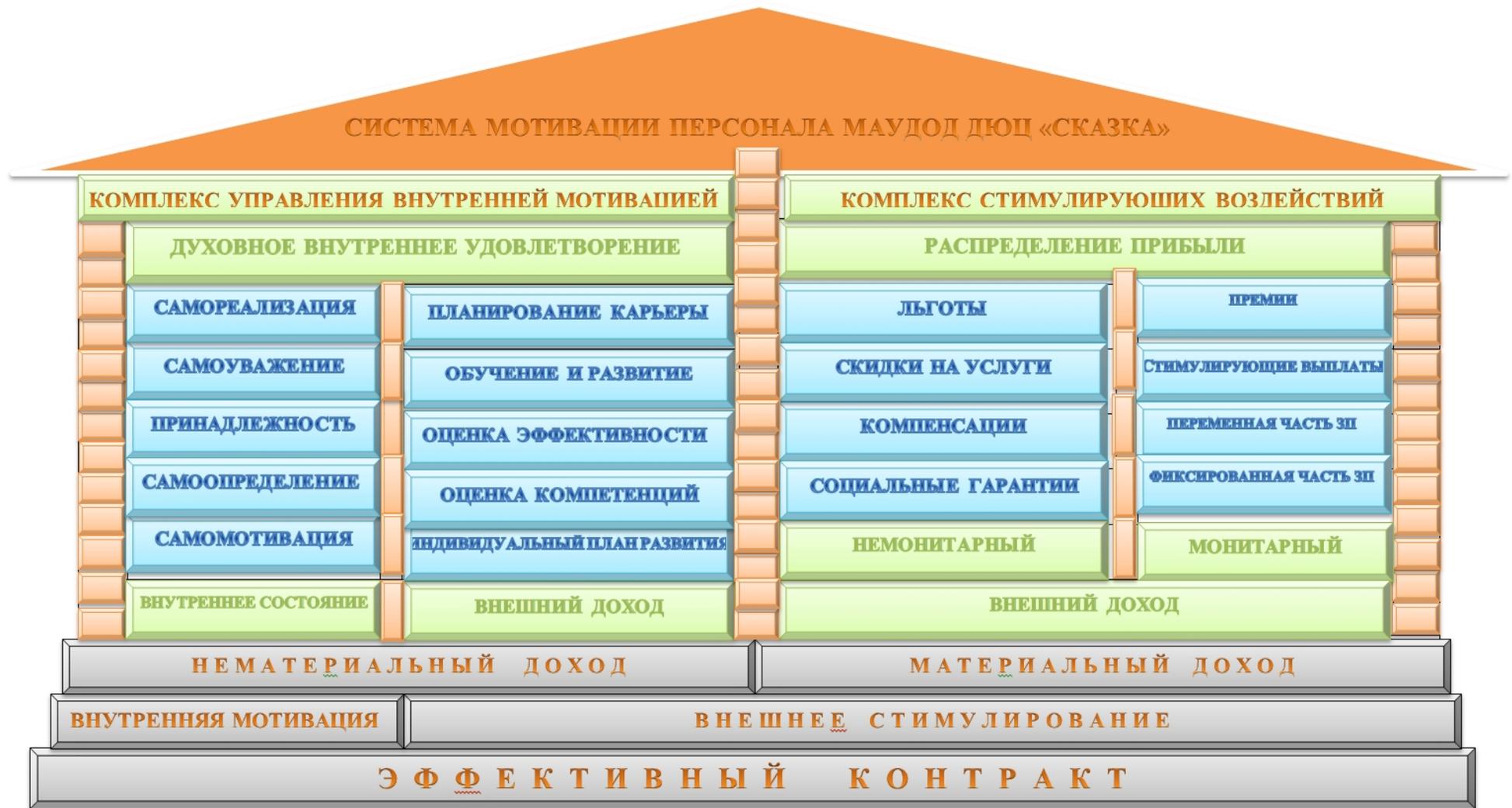


Рисунок 1 – Модель системы мотивации персонала

*Цель создания и реализации модели:* создание условий для достижения стратегических целей учреждения через мотивацию и стимулирование работников, для поддержки благоприятного социально-психологического климата в кризисный период, для наиболее полного использования потенциала каждого работника в аспекте внедрения профессиональных стандартов.

При разработке модели и пакета документации к ней использованы следующие *принципы*:

- соответствие Программе развития учреждения (миссия, видение, цели, задачи);
- оценка работников (изучение, адресность, обратная связь);
- прозрачность и доступность к пониманию работников системы мотивации труда (руководитель-подчиненный, единая система расчетов, прочие коммуникации);
- гибкость системы мотивации труда (мониторинг, пересмотр);
- соответствие внешним вызовам (анализ рынка труда, правовой, нормативной, социальной среды и т.д.).

Модель «Дом мотивации» МАУДО ДЮЦ «Сказка» – это система с гармоничным сочетанием комплекса стимулирующих воздействий и комплекса управления внутренней мотивацией персонала.

*Принципами мотивационного воздействия* на педагогический персонал являются *вариативность* (использование различных способов удовлетворения потребностей персонала с различными мотивационными предпочтениями), *культуро-сообразность* (обязательность оптимального сочетания методов мотивационного воздействия руководителя на персонал с учетом культурных традиций, сложившихся в образовательном учреждении), *компетентность* и *ресурсообеспеченность* (учет уровня профессиональной компетентности педагогов, особенностей и стиля их взаимоотношений, а также материально-финансовых и других ресурсов образовательного учреждения).

Название модели «Дом мотивации» выбрано не случайно. Как и у дома, здания у модели имеется фундамент и крыша, под которой «уживаются» две взаимосвязанные системы материального и нематериального мотивирования персонала.

В основании модели находится её «фундамент» – *эффективный контракт*, именно он в условиях кризиса является гарантом защищенности персонала и обеспечения качества образования. Эффективный контракт – понятие из экономической теории. Смысл эффективного контракта как экономической категории состоит в установлении трудовым договором взаимовыгодных условий, как для работодателя, так и для конкретного работника.

С юридической точки зрения эффективный контракт можно кратко определить как детальное, в тексте трудового договора, регулирование и нормирование труда, обеспечивающие повышение и качества работы, и повышение благ, получаемых работником от выполнения работы, как материальных (зарплата), так и нематериальных (престиж, удобный режим работы и т.п.).

В роли надстройки над фундаментом модели выступают два комплекса: комплекс стимулирующих воздействий и комплекс управления внутренней мотивацией персонала. Рассмотрим каждый из комплексов по отдельности.

**Комплекс стимулирующих воздействий** на персонал учреждения делает акцент на использование различных материальных стимулов для повышения заинтересованности работников в эффективном и результативном труде. Изменение системы материальной мотивации является важным антикризисным инструментом для многих организаций. Но здесь часто возникает ряд трудностей. С одной стороны, показатели, которые были важны в стабильный период, в кризисе теряют свою актуальность, а это влечет за собой необходимость корректировки всей системы оплаты труда. С другой стороны, эффективная система оплаты должна отвечать следующим требованиям: стимулировать работников на выполнение целей, поставленных перед организацией, быть «экологичной»:

- работники должны понимать из чего складывается их доход, какими действиями они могут повлиять на увеличение своей оплаты труда;
- быть «прозрачной» для исполнителей;
- сбалансированная схема должна быть выгодной как учреждению, так и самому работнику.

*Принципами формирования комплекса стимулирующих воздействий на персонал учреждения стали:*

- активизация самоопределения и самомотивации;
- признание справедливым механизма стимулирования работниками;
- обеспечение удовлетворенности работников своим материальным и моральным положением;
- проведение изменений в стимулировании труда комиссией;
- наличие потенциала изменчивости;
- чувствительность к условиям внутри и за пределами учреждения;
- сохранение позитива и устранение негатива в изменяемом механизме;
- стратегическая и тактическая оправданность.

Построение схемы материального стимулирования МАУДО ДЮЦ «Сказка» проведено в несколько этапов совместно с Профсоюзным комитетом.

*На первом этапе* были изучены особенности существующей системы оплаты труда. На данном этапе произведен анализ всей доступной информации для определения оптимального размера заработной платы работников. При этом учитывались существующая практика, возможности учреждения, цены рынка труда города Хабаровска, запросы работников. Для принятия решения о размерах заработной платы проведен анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, функциональные обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

*На втором этапе* проведена разработка и обоснование постоянной части заработной платы. Определены должностные оклады, часовые ставки, нормативные показатели результатов, определены квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда.

*На третьем этапе*, проведена разработка переменной части заработной платы. На данном этапе определены были возможности использования:

- премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы учреждения (виды премий учреждения представлены в приложении А);
- стимулирующих выплат по категориям работников (показатели стимулирующих выплат представлены в приложении Б);
- премиальных выплат из фонда платных услуг (распределение прибыли).

С целью прогнозирования суммы своей зарплаты по итогам месяца и для возможности самостоятельного расчета работником текущего заработка разработан лист самооценки в соответствии с показателями стимулирующих выплат (лист самооценки представлен в приложении В).

*На четвёртом этапе*, определен состав социального пакета. На этом этапе выработаны принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический) и денежная оценка для всех категорий работников.

Последовательное прохождение всех указанных выше этапов с учетом профессионального стандарта "Педагог дополнительного образования детей и взрослых" позволило получить обоснованную и учитывающую специфику учреждения систему материальной мотивации.

Кроме этого, в учреждении были определены формы материального не денежного стимулирования работников, представленные в приложении (Таблица 1).

Однако использование системы материальной мотивации для достижения желаемого эффекта явно недостаточно. Она должна быть подкреплена мотивацией нематериальной.

**Комплекс управления внутренней мотивацией** персонала оказывает воздействие на внутреннюю мотивацию работника посредством нематериальных стимулов (мотиваторов), побуждая работника к максимальному профессионализму, лояльности и желаемому поведению.

Построить новую систему нематериального мотивирования гораздо сложнее потому что методы, применяемые в рамках последней, не такие явные и более персонализированы. С целью формирования системы мотивации педагогических работников было *проведено изучение мотивации* этой группы персонала.

Большинство педагогов работают, как показывают результаты изучения, ради того дела, которым занимаются. Такой тип работника А.В. Шаховой называет «патриотом» [33]. Это подтверждает и проведенное нами социологическое исследование факторов мотивации педагогических работников. Большинство респондентов (чуть более 80% опрошенных) на вопрос «Устраивает ли Вас уровень Вашей заработной платы?» ответили отрицательно. Но при этом около 90% из тех, кто принимал участие в опросе, довольны своей работой, она им интересна, а 60% опрошенных получают возможности для самореализации.

Наблюдения за деятельностью педагогических работников учреждения показали, что все возможные варианты поведения работников сводятся к двум альтернативам, поэтому мы условно всех педагогов, принявших участие в обследовании, разделили на две группы. В первую группу вошли педагоги, которые делают все

для достижений целей учреждения, т.е. прикладывают столько усилий, сколько это необходимо, ориентируясь, прежде всего, на результат своей работы, а не на затраты. Вторая группа – это педагоги, которые первоначально определяют и планируют свои затраты для получения нужного результата, а уж затем делают то, без чего невозможно обойтись, сводя свои усилия к минимуму. В первом случае есть основания говорить о том, что педагоги принадлежат к профессиональным объединениям ценностно-ориентационной зрелости, члены которых имеют потребности высшего порядка и ориентированы на саморазвитие, самовыражение, самореализацию. Во втором случае мы имеем дело с работниками, настроенными на удовлетворение низших потребностей (потребность в защищенности, материальном благополучии).

Для учета всех индивидуальных особенностей мотивации педагогов для каждого из них был разработан *индивидуальный мотивационный профиль* по методике Ш. Ричи и П. Мартина (пример профиля представлен в приложении Г).

Общие методы и приемы мотивации из индивидуальных мотивационных профилей педагогов представлены в приложении (Таблица 2).

При управлении внутренней мотивацией персонала необходимо было *учесть* не только весь комплекс внутренних мотивов, мотивационную структуру личности и внешних факторов мотивирования, но и *мотивационную среду учреждения* (политика Учредителя, имидж учреждения, отношение прямого руководителя, уровень сотрудничества в учреждении, содержание ежедневной работы, справедливое вознаграждение, возможности профессионального и личностного роста).

Для обеспечения качества основной деятельности учреждения – дополнительного образования, необходимо управлять профессиональным развитием педагогических работников. Мотивация профессионального развития – процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии. Одним из результатов профессионального развития педагогических работников является его аттестация на более высокую квалификационную категорию, и как следствие, повышение уровня дохода. Мотивировать педагога на профессиональный рост и оказать ему поддержку в межаттестационный период – одни из основных задач администрации учреждения. Для эффективности мероприятий по мотивации профессионального и личностного развития педагогических работников в учреждении разрабатываются планы индивидуального развития.

Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация учреждения, является комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. Мотивы и стимулы, используемые для профессионального развития персонала представлены в *таблице 3*.

Первым и необходимым действием, направленным на стабилизацию, было *открытое информирование работников* о текущем положении дел в учреждении и планируемых антикризисных мерах. В ситуации кризиса люди как никогда нуждаются в определенности и уверенности в том, что руководство имеет план действий. Даже если при этом придется озвучить «непопулярные меры», это гораздо лучше, чем неизвестность. Важно было разъяснить, почему эти меры приняты, и каковы дальнейшие перспективы учреждения. Информация была предоставлена директо-

ром совместно с Профсоюзным комитетом на Общем собрании трудового коллектива учреждения. Работникам была разъяснена текущая ситуация, обозначено, какие антикризисные меры планируется предпринять, а также перечислены ожидания руководства от работников в связи со сложившейся ситуацией.

Общение руководителя с работниками должно носить регулярный характер. В практике работы учреждения: еженедельные планерки с руководителями структурных подразделений, ежемесячные совещания с работниками по планам и отчетности учреждения, информационные электронные письма, неофициальное общение, беседы, ежедневный обход всех рабочих мест. Регулярное информирование коллектива о том, что антикризисные меры и совместная работа приносят результаты, мотивирует людей на преодоление сложностей.

Выбор методов нематериальной мотивации был определен после ранжирования методов, предложенных работниками. Окончательный выбор методов был определен руководителями структурных подразделений. Окончательным этот выбор является в настоящее время, но необходимо *перманентно совершенствовать построенную систему*. Только такой подход постоянного развития способен *обеспечить жизнеспособность системе мотивации* в учреждении.

### **3. Ожидаемые результаты и потенциальные риски**

Теории мотивации персонала пытаются объяснить трудовое поведение человека, используя различные психологические и физиологические концепции. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны - до сих пор не создано универсальной теории трудовой мотивации. Одни концепции работают в одних условиях, другие - в других. Но необходимо помнить, что мотивация - это комплексное явление, которое *во многом определяется индивидуальными особенностями работника*.

*Административные методы мотивации* являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив, работника и направить его на решение конкретных задач управления. *Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления*. Одним из инструментов регламентации стал разработанный и внедряемый в МАУДО ДЮЦ «Сказка» *эффективный контракт*, именно он в условиях кризиса является *гарантом защищенности персонала и обеспечения качества услуг*.

*Экономические методы* выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. *При позитивном пользовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве услуг и высокой прибыли*. Наоборот, *при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов*. *Инструментами экономического влияния на персонал МАУДО ДЮЦ «Сказка» станут разработанные перечень и показатели стимулирующих и премиальных выплат*.

*Социально-психологические методы* представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека, управ-

ления людьми заключаются в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приемов. *Принципы демократизации, человеческих отношений, прав личности должны доминировать над административными методами в условиях экономического кризиса.* Разработанный комплекс управления внутренней мотивацией персонала МАУДО ДЮЦ «Сказка» будет реализовываться *на принципах адресности, персонализации, своевременности.*

Выявление закономерностей формирования эффективной системы мотивации персонала является значительным экономическим ресурсом для практиков, поскольку создание системы мотивации труда с учетом установленных связей *позволит повысить эффективность деятельности учреждения.*

*Формирование кадровой политики* организации зависит от руководителя организации, он должен сам определить и выбрать модель мотивации *для выполнения главных задач организации социальной сферы: эффективность деятельности, доступность и качество услуг организации в создавшихся условиях экономического кризиса.*

Для построения модели мотивации МАУДО ДЮЦ «Сказка» был проведен анализ сущности и методов мотивации персонала организации социальной сферы, с определением возможности совершенствования системы мотивации работников организации, на основе анализа управленческой ситуации и последующим формированием и корректировкой *пакета нормативной, локальной и прикладной документации к разработанной модели мотивации: Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, эффективный контракт, перечень премиальных выплат, перечень показателей стимулирующих выплат по категориям персонала, лист самооценки персонала, индивидуальный мотивационный профиль.*

*Областью возможного практического применения* результатов работы является *управление персоналом образовательных организаций РФ и деятельность профсоюзных организаций.*

Результатом внедрения модели мотивации «Дом мотивации» станет благоприятная социально-психологическая мотивационная среда в кризисный период с сформированной профессиональной мотивационной сферой персонала МАУДО ДЮЦ «Сказка», способствующей внедрению профессиональных стандартов, которая, как минимум, будет являться гарантией повышения уровня дохода и, как максимум, условием реализации государственных инициатив.

## Список литературы

1. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2005. – №7. – С. 136.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.Г. Генкин – 3-е изд. доп. – М.: Норма-Ифра-М, 2001. – 448 с.
3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособ. / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 378 с.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов. – СПб: Питер, 2007. – 508 с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Новое знание, 2008. – 279 с.
6. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. – № 6. – 2010.
7. Лепешова Е. Мотивационный инструментарий руководителя школы // Директор школы. - № 4. – 2009.
8. Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений: приложение к приказу Минобрнауки России от 24.03.10 г. № 209.
9. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом // Библиотека журнала «Директор школы». - № 6. – 2011.
10. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе // Методическое пособие. - М.: Центр педагогического образования, 2009.
11. Приказ Минтруда России от 08.09.2015 N 613н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог дополнительного образования детей и взрослых" (Зарегистрировано в Минюсте России 24.09.2015 N 38994).
12. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М: ЭКСМО, 2010. – 224 с.
13. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов: Феникс, 2001. – 480 с.
14. Синякова М.Г., Дорогина О.И. и др. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб. – Екатеринбург: УрГПУ, 2011. – 110 с.
15. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 275 с.
16. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
17. Чеха В. В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В. В. Чеха. - // Вести образования, №8. – 2009. – 18с.
18. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала./ Шапиро С., Шаховой В. – М.: Наука, 2009. – 117 с.

## Интернет-ресурсы

1. Белоус Н.А. Прагматическая реализация коммуникативных стратегий в конфликтном дискурсе [Электронный ресурс] // Мир лингвистики и коммуникации: электрон. научн. журн. 2006. № 4 – Режим доступа: [http://www.tverlingua.by.ru/archive/005/5\\_3\\_1.htm](http://www.tverlingua.by.ru/archive/005/5_3_1.htm).
2. Бодалев А.А. Вершина в развитии взрослого человека [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hpsy.ru/public/x796.htm>.
3. Исаев А.П. Мотивация эффективности [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/motivacija\\_jeffektivnosti.html](http://www.elitarium.ru/motivacija_jeffektivnosti.html).
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. [Электронный ресурс]: Все для студента. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/216656/>.
5. Леонтьев А.Н. Потребности. Мотивы. Эмоции [Электронный ресурс]: Все для студента. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/271772/>.
6. Овицин, П. Р. Социальные опросы в сети-интернет [Электронный ресурс] // П. Р. Овицин, А. Г. Розьгин. – Режим доступа: <http://www.cozopros.com:5152/Metodica/6.html>.
7. Поникаровская, Е.А. Роль руководителя в создании благоприятного психологического климата коллектива [Электронный ресурс] //Е.А. Поникаровская. – Режим доступа: <http://slob-mk.narod.ru>.
8. Самоукина Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса [Электронный ресурс]: Школа тренинга. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/>.
9. Самоукина Н.В. Как нематериальные факторы сделать материальными? Теория поколений и сила компании в условиях кризиса // Я номер один. – 2009. – № 11 – С. 27 – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/>.
10. Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» («дорожной карты» развития образования системы образования до 2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru>.
11. Филина Ф.Н. Наиболее эффективные методы мотивации персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody\\_motivacii\\_personala.html](http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html).

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Таблица 1 – Формы материального неденежного стимулирования**

Форма	Содержание
Льготное кредитование	Выделение льготных кредитов на строительство жилья по госпрограмме
Скидки на услуги	Предоставление скидок на услуги, оказываемые учреждением или получаемые по бартеру
Обучение в учреждении и за счет учреждения	Организация обучения в учреждении с приглашением специалистов (в т.ч. на рабочем месте, использование интернет), оплата профессиональной переподготовки
Медицинское обслуживание и здоровьесбережение	Организация прохождения первичного и периодического медицинского осмотра, диспансеризация, бесплатные услуги своего тренажерного зала (в т.ч. использование массажной кровати, массажного кресла, виброплатформы)
Программы жилищно-строительного строительства	Строительство жилья для педагогических работников
Дополнительное образование	Льготное образование по платным программам дополнительного образования членов семьи в учреждении
Покрытие служебных расходов	Компенсация использования личного автомобиля, сотовой связи, проезда, командировок

**Таблица 2 – Методы и приемы мотивации педагогических работников**

Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
<p>Мотивы признания, самоуважения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мотив уважения, признания заслуг;</li> <li>- мотив достижения успеха;</li> <li>- желание карьерного роста;</li> <li>- потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд;</li> <li>- потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Размещение информации о достижениях работника на сайте учреждения.</li> <li>- Презентация успехов работников в «Витрине достижений».</li> <li>- Обобщение опыта работы, сообщение о нем в СМИ.</li> <li>- Предоставление возможности работы по экспериментальным программам.</li> <li>- Привлечение к управленческой деятельности, в состав советов, комиссий, групп и т.д.</li> <li>- Включение в резерв руководящих кадров.</li> <li>- Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в педагогической деятельности.</li> <li>- Предоставление дополнительных полномочий, делегирование полномочий.</li> <li>- Рекомендация на присвоение званий.</li> <li>- Благодарственные письма/грамоты.</li> <li>- Аттестация на более высокую квалификационную категорию.</li> <li>- Конкурс «лучший педагог года» по номинациям.</li> <li>- Приоритет при планировании графиков рабочего времени, времени отдыха, отпуска, учебной нагрузки.</li> <li>- Предоставление места для парковки автомобиля.</li> <li>- Приоритеты в получении нового оборудования.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение своего существования.</li> <li>- Желание быть социально защищенным в случае болезни, при потере трудоспособности.</li> <li>- Желание быть защищенным в случае экономических спадов.</li> <li>- Мотив справедливости.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Премирование из внебюджетных фондов.</li> <li>- Присвоение надбавок к зарплате.</li> <li>- Построение системы стимулирующих выплат за результативность педагогической деятельности.</li> <li>- Предоставление льгот (оздоровление, услуги тренажерного зала и т.д.)</li> <li>- Предоставление социального пакета (больничные, отпуска и т.д.).</li> <li>- Предоставление дополнительных отпусков.</li> <li>- Предоставление возможности коммерческой деятельности в учреждении (репетиторство, платные кружки, платные дополнительные услуги и т.п.).</li> </ul>
<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь безопасное</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Своевременное предоставление информации о проверках.</li> <li>- Распределение учебной нагрузки с учетом поже-</li> </ul>

<p>и комфортное рабочее место;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание удобного режима работы;</li> <li>- желание спокойной работы без стрессов и конфликтов;</li> <li>- желание уверенности в завтрашнем дне.</li> </ul>	<p>лений педагога.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Составление удобного расписания занятий.</li> <li>-Корректное поведение руководителей, демонстрация поддержки с их стороны.</li> <li>-Наличие профсоюзной организации, коллективного договора.</li> <li>- Четкие должностные инструкции.</li> </ul>
<p>Мотивы принадлежности, общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ощущение себя как часть группы;</li> <li>- потребность в неформальном общении с руководством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение статуса образовательного учреждения.</li> <li>- Поддержка существующих традиций.</li> <li>- Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, семейный отдых и т.д.).</li> <li>- Поздравление со знаменитыми событиями в жизни педагога.</li> <li>- Привлечение к общественной работе.</li> <li>-Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем, участие в принятии решений.</li> </ul>
<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь интересную работу;</li> <li>- возможность реализовать свои идеи, планы;</li> <li>- желание профессионального и личностного роста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий.</li> <li>- Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности.</li> <li>- Привлечение к участию в инновационной и экспериментальной деятельности.</li> <li>- Поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутренних конкурсов.</li> <li>- Включение в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов).</li> </ul>

**Таблица 3 – Мотивы и стимулы профессионального развития**

Мотивы профессионального развития	Стимулы профессионального развития
Мотив самостоятельности, реализация себя в профессиональной деятельности как творческой личности	<p>Проведение мастер-класса для педагогов города.</p> <p>Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующему учебно-методическому комплексу, выбирать кабинет, устанавливать желаемый и удобный график работы (расписание уроков).</p> <p>Содействие в получении гранта на реализацию интересующего педагога проекта.</p> <p>Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской педагогической разработки.</p>
Мотив личного развития, приобретения новой информации.	<p>Направление на стажировку или престижные курсы.</p> <p>Предоставление времени на методическую работу (методический день).</p> <p>Творческий отпуск в каникулярное время.</p> <p>Оплата приобретения научно-методической литературы.</p> <p>Содействие в переподготовке по интересующей специальности.</p>
Мотив самоутверждения, достижения социального успеха.	<p>Предоставление возможности трансляции педагогического опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары, интернет-сообщества.</p> <p>Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций в печати.</p> <p>Представительство на ответственных мероприятиях городского, краевого значения.</p> <p>Привлечение к руководству методическими объединениями, творческими и проблемными группами педагогов.</p> <p>Получение права на проведение семинаров для своих коллег.</p> <p>Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых специалистов.</p> <p>Рекомендация для работы в качестве эксперта.</p>
Потребность быть в коллективе	<p>Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы учреждения (профсоюзный комитет, Наблюдательный совет).</p>
Мотив стабильности, защищенности	<p>Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, родителей.</p> <p>Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе.</p>
Мотив состоятельности	<p>Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства.</p> <p>Присвоение звания победителя конкурса профмастерства.</p>

Показатели выплаты премий

№	Показатель	Период выплаты	Максимальный вес критерия (в баллах)
1	Победители конкурса «Сердце отдаю детям»	1 раз в год	15
2	Победители конкурсов авторских программ, проектов, методических разработок	1 раз в месяц	15
3	Победители конкурсов педагогического мастерства Центра «Влюбленный в свою профессию», «Лучший кабинет» и др.	1 раз в полгода	5
4	Победители творческого конкурса «Сказочная мозаика».	1 раз в год	5
5	Присвоение звания «образцовый коллектив»	1 раз в год	15
6	Подготовка материалов и документации: <ul style="list-style-type: none"> <li>• статистического отчета;</li> <li>• информационной справки за учебный год (в рамках городского конкурса «Зажги свою звезду»).</li> </ul>	1 раз в год	15
7	Приемка-сдача Центра к новому учебному году, новому отопительному сезону.	1 раз в год	15
8	Премиальные выплаты по итогам работы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• за качество, высокие результаты работы;</li> <li>• за профессиональное мастерство, классность;</li> <li>• за применение в работе достижений науки и передовых методов труда;</li> <li>• за выполнение особо срочных работ.</li> </ul>	1 раз в месяц	15
9	Премиальные выплаты по итогам работы за эффективность.	1 раз в месяц	15
10	Премиальные выплаты по итогам работы за инициативность, интенсивность, активность.	1 раз в месяц	15
11	Премиальная выплата по результатам награждения грамотой Управления образования администрации города, министерства образования края	по факту награждения	в размере должностного оклада
12	Премиальная выплата к юбилейным датам рождения за добросовестный труд в образовании	по факту	15

**Положение  
о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда  
МАОУ ДОД ДЮЦ «Сказка» г. Хабаровска**

Общие положения

Настоящее Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников МАОУ ДОД ДЮЦ «Сказка» г. Хабаровска (далее - Положение) разработано на основании постановления администрации г. Хабаровска от 09.07.2009 г. №2378 «О введении в муниципальных образовательных учреждениях, финансирование оплаты труда работников которых осуществляется за счет собственных доходов городского округа «Город Хабаровск», новой системы оплаты труда».

Настоящее положение разработано в целях стимулирования заинтересованности работников МАОУ ДОД ДЮЦ «Сказка» в повышении качества образовательного и воспитательного процесса, развитие творческой и методической активности, инициативы, мотивацию работников в области инновационной деятельности, к высокой результативности и качеству труда.

Фонд оплаты стимулирующих выплат формируется на календарный год, исходя из утвержденного объема лимита бюджетных обязательств.

**1. Порядок и условия установления  
выплат стимулирующего характера**

1.1 Стимулирующие выплаты работникам устанавливаются в соответствии с данным положением, позволяющим оценить результативность и качество работы.

Устанавливаются следующие виды выплат:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за профессиональное мастерство;
- надбавка за стаж непрерывной работы в учреждениях образования;
- выплаты за применение в работе достижений науки и передовых методов труда;
- выплаты за наличие ученой степени, звания «заслуженный», «народный»;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- премиальные выплаты за выполнение особо важных и срочных работ.

1.2 Надбавка за стаж непрерывной работы в образовательном учреждении устанавливается в соответствии с локальным порядком установления и размерами надбавок за стаж непрерывной работы в образовательных учреждениях. Надбавка за непрерывный стаж работы в муниципальных образовательных учреждениях начисляется в процентах к окладу (должностному окладу), базовому окладу (базо-

вому должностному окладу) с учетом установленной нагрузки, но не более чем на 1 ставку.

1.3 Размер выплаты за наличие ученой степени 10 % к окладу, базовому окладу.

1.4 Размер выплаты за звание «заслуженный», «народный» для педагогических работников – 20 % к окладу, базовому окладу.

При наличии у работника двух званий - «заслуженный», «народный» - выплата применяется по одному из оснований.

1.5 Стимулирующие выплаты устанавливаются как в абсолютном значении, так и в процентном отношении к окладу (должностному окладу) базовому окладу (базовому должностному окладу), максимальный размер выплат не ограничен.

1.6 Стимулирующие выплаты производятся в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения.

1.7 Премияльные выплаты стимулирующего характера могут также осуществляться по итогам работы за месяц, квартал, полугодие, год за счет экономии заработной платы. Премияльные выплаты устанавливаются приказом директора Центра и производятся согласно изданного им приказа.

1.8 Стимулирующие выплаты по результатам труда распределяются (снижаются, снимаются) комиссией 1 раз в месяц, в состав которой входят председатель профсоюзного комитета и руководители групп работников (педагогические работники, учебно-вспомогательный персонал – заместитель директора по УВР, обслуживающий персонал – заместитель директора по АХЧ).

1.9 Материальное стимулирование работников МАОУ ДОД ДЮЦ «Сказка» устанавливается приказом руководителя на основании решения комиссии по установлению стимулирующих выплат.

Материальное стимулирование руководителя МАОУ ДОД ДЮЦ «Сказка» устанавливается приказом Управления образования администрации г. Хабаровска.

1.10 Директор Центра знакомит комиссию с результатами работы Центра за отчетный период и с информацией об участии работников в результативности деятельности Центра, являющихся основанием, как для установления выплат стимулирующего характера, так и для снижения или снятия.

1.11 Комиссия анализирует информацию (учитывая данные мониторинга, контроля, внешнюю экспертную оценку), вносит предложения, дает экспертную оценку и принимает решение о стимулирующих выплатах (назначении, снижении, снятии) и размере этих выплат. Решение комиссии оформляется протоколом. На основании протокола директор издает приказ.

Ознакомление работников с приказом является обязательным.

1.12 Стимулирующие выплаты работникам выплачиваются на основании приказа директора учреждения в соответствии с Положением.

1.13 Распределение вознаграждений осуществляется по итогам каждого месяца (года, квартала) в зависимости от сроков выполнения работ, согласно прилагаемого перечня показателей, как по баллам, так и в твердых суммах.

1.14 Стоимость одного балла составляет 200 рублей.

1.15 Стимулирующая выплата по утвержденным показателям и критериям производится 1 раз по окончанию периода (по факту) выполнения работ (участия/мере участия в мероприятии).

1.16 Виды и размеры доплат и надбавок стимулирующего характера могут пересматриваться перед началом учебного года и в течение года в зависимости от сроков, объемов и результатов деятельности работников.

1.17 Размеры доплат могут быть изменены в зависимости от результатов труда работника в течение года.

1.18 Доплаты и надбавки стимулирующего характера снимаются и/или не устанавливаются по следующим причинам:

- окончание срока действия доплат и надбавок;
- окончание выполнения дополнительных работ, по которым были определены доплаты;
- снижение качества работы, за которые были определены надбавки;
- отказ работника от выполнения дополнительных работ, за которые были определены доплаты;
- отсутствие работника по болезни, в связи с чем не были осуществлены дополнительные работы, определенные в доплатах, или отсутствие работника повлияло на качество выполняемой работы, определенное в надбавках;
- за нарушение трудовой дисциплины (опоздание, прогул, отсутствие на работе без уважительной причины и разрешения руководителя, невыполнение должностных обязанностей, приказов, инструкций, наличие взыскания), а также в случае обоснованных жалоб родителей.

1.19 При отсутствии или недостатке бюджетных финансовых средств директор Центра вправе приостановить выплату стимулирующих надбавок или отменить их выплату.

## 2. Показатели для назначения стимулирующих выплат

### 2.2. Педагогический персонал

#### 2.2.1 Педагоги дополнительного образования, концертмейстеры

№	Показатель (составляющие) и критерии	Оценка в баллах	Метод измерения	Период действия
1	Сохранность контингента обучающихся в группах с учетом определенной учреждению нормы	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в месяц
2	Создание условий безопасного пребывания и здоровьесбережения обучающихся	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в месяц
3	Организация психолого-педагогического сопровождения детям, находящимся в трудной жизненной ситуации, одаренным детям, инвалидам	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в месяц
4	Участие в творческой, методической, исследовательской, проектной дея-	2-15*	Экспертная оценка комиссии	1 раз по факту участия,

	тельности, ведение экспериментальной работы			проведения, выполнения
5	Внедрение и развитие инновационных технологий в образовательный процесс	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в полугодие
6	Обобщение и распространение собственного педагогического опыта	2-15*	Экспертная оценка комиссии	1 раз по факту
7	Формирование, эффективное использование цифрового (электронного) информационного банка методической и дидактической продукции	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в месяц
8	Активное участие в мероприятиях	2-15*	Экспертная оценка комиссии	1 раз по факту
9	Наличие призеров (победителей) олимпиад, конкурсов, выставок, смотров, фестивалей, соревнований	2-15*	Экспертная оценка комиссии	1 раз по факту
10	Состояние и содержание кабинета, сохранение, пополнение учебно-дидактического материала и его использование в учебном процессе	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в квартал
11	Наличие положительных отзывов руководителей, коллег, родителей, обучающихся	2	Экспертная оценка комиссии	2 раза в год
12	Своевременное и качественное предоставление документации, материалов, исполнение распорядительных документов	1	Экспертная оценка комиссии	1 раз в месяц
13	Взаимодействие с родителями обучающихся (родительские собрания, родительский актив, просветительская деятельность)	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в квартал
14	Обновление фонда методической литературы, динамика поступления новой литературы по своему направлению деятельности	2	Экспертная оценка комиссии	1 раз в полугодие
15	Исполнение роли героев в программах и мероприятиях	5-30	Экспертная оценка комиссии	1 раз по факту участия и напряженности
16	Использование разнообразных форм каникулярной занятости	5	Экспертная оценка комиссии	По факту реализации
17	Участие в текущем, косметическом, аварийном ремонте, генеральной уборке, субботнике	2-10	Экспертная оценка комиссии	1 раз по факту и мере участия
18	Создание партнерских связей, открытость для СМИ	2-20	Экспертная оценка комиссии	1 раз по факту

\*Примечание: краевой (региональный, всероссийский, международный) уровень – 15 баллов; городской уровень – 10 баллов; окружной уровень – 5 баллов; уровень микро-района – 3 балла; уровень учреждения – 2 балла.

**Лист самооценки/представления  
результатов деятельности**

за \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

педагога дополнительного образования/концертмейстера

\_\_\_\_\_  
ФИО работника

№	Показатель (составляющие) и критерии	Оценка в баллах	Период действия	Результаты деятельности за отчетный период
1	Сохранность контингента обучающихся в группах с учетом определенной учреждению нормы (% укомплектованности к нормативному показателю, % сохранности к концу учебного года)	2	1 раз в месяц	Кол-во по Учебному плану (Муниципальному заданию) - _____ чел. (_____%). Сохранность контингента за отчетный период - _____ чел. (_____%). По результатам контрольных мероприятий - _____ чел. (_____%). Примечание:
2	Создание условий и соблюдение норм (правил) безопасного пребывания обучающихся; использование здоровьесберегающих технологий.	2	1 раз в год	
3	Организация психолого-педагогического сопровождения детям, находящимся в трудной жизненной ситуации, одаренным детям, инвалидам	2	1 раз в месяц	
4	Участие в творческой, методической, исследовательской, проектной деятельности, ведение экспериментальной работы	2-15*	1 раз по факту участия, проведения, выполнения	
5	Внедрение и развитие инновационных технологий в образовательный процесс	2	1 раз в месяц	
6	Обобщение и распространение собственного педагогического опыта	2-15*	1 раз по факту выполнения	
7	Формирование, пополнение, эффективное использование цифрового (электронного) банка методической, дидактической, информационной продукции	2	1 раз в месяц	

№	Показатель (составляющие) и критерии	Оценка в баллах	Период действия	Результаты деятельности за отчетный период
8	Активное участие в мероприятиях	2-15*	1 раз по факту	
9	Наличие призеров (победителей) олимпиад, конкурсов, выставок, смотров, фестивалей, соревнований	2-15*	1 раз по факту	
10	Состояние и содержание кабинета, сохранение, пополнение учебно-дидактического материала и его использование в учебном процессе	2	1 раз в месяц	
11	Наличие положительных отзывов руководителей, коллег, родителей, обучающихся	2	1 раз в месяц	
12	Своевременное и качественное предоставление документации, материалов, исполнение распорядительных документов	1	1 раз в месяц	
13	Взаимодействие с родителями обучающихся (родительские собрания, родительский актив, просветительская деятельность)	2	1 раз в месяц	
14	Обновление фонда метод. литературы, динамика поступления новой литературы по своему направлению деятельности	2	1 раз в месяц	
15	Исполнение роли героев в программах и мероприятиях	5-30	1 раз по факту участия и напряженности	
16	Использование разнообразных форм каникулярной занятости	5	по факту реализации	
17	Участие в текущем, косметическом, аварийном ремонте, генеральной уборке, субботнике	2-10	1 раз по факту и мере участия	
18	Создание партнерских связей, открытость для СМИ	2	1 раз по факту	
Общее количество баллов за отчетный период				

\*Примечание: краевой (региональный, всероссийский, международный) уровень – 15 баллов; городской уровень – 10 баллов; окружной уровень – 5 баллов; уровень микрорайона – 3 балла; уровень учреждения – 2 балла.

Дата

Подпись работника

**Индивидуальный мотивационный профиль**

№ пп	Значение	Наименование
1	47	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок
2	20	Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке
3	25	Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопределённости
4	9	Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами
5	13	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности
6	27	Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума
7	5	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным
8	15	Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности
9	16	Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутин и скуки
10	25	Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей
11	25	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности
12	7	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе

