# Управление образования администрации г. Лесосибирска

**МБУ «Межшкольный информационно-методический центр»**

****

**МЕТОДИЧЕСКИЙ СБОРНИК**

**ПО ИТОГАМ РАБОТЫ ШКОЛЫ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

 **г. ЛЕСОСИБИРСК, 2016**

 **Содержание**

ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Сидорова Е.А.,*

*учитель английского языка МБОУ «СОШ №2», г. Лесосибирск*………….3стр.

НЕРАСКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ КАК ПРИЧИНА СОПРОТИВЛЕНИЙ ИЗМЕНЕНИЯМ В СОВРЕМЕННОМ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

*Оленицкая М. Т.,*

*учитель начальных классов МБОУ «СОШ №4»*…………………………...7 стр.

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ

*Заенчуковская Ю.В.,*

*воспитатель МАДОУ «Детский сад №6 «Светлячок»»*………………15 стр.

СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ

*Новикова Л.Б., учитель математики МБОУ «СОШ №9»* …………...20 стр.

СПОСОБЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ПОЗИТИВНОГО НАСТРОЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИИ КАК МОТИВАЦИЯ К ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Фаизова М.В., учитель английского языка МБОУ «СОШ №4»*……….26 стр.

## НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ВВЕДЕНИЮ ФГОС ДО

## *Шпагина М.С.,старший воспитатель МБДОУ «Детский сад №42*

## *«Аленький цветочек»………………………………………………………………………..39* стр.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ К ВКЛЮЧЕНИЮ В ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ

*Иванова Н.В., учитель математики МБОУ «СОШ№9»………….. ……46* стр.

**ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Сидорова Елена Александровна,***

***МБОУ «СОШ №2», г. Лесосибирск***

Что такое геймификация? Растущий интерес к понятию геймификации объясняется желанием найти такое средство повышения вовлеченности персонала, которое может привнести больше открытости в систему поощрений и вознаграждения в компаниях.

 Теодор Рузвельт однажды сказал: «Когда ты играешь, отдавайся игре всей душой, когда работаешь- забудь об игре». Становится неудивительно, что он слыл приверженцем жесткой трудовой дисциплины. Теодор был строгим руководителем, несмотря на образ веселого и добродушного человека, в честь которого назвали плюшевого мишку. Мысль о том, что работа и игра несовместимы, популярна и по сей день.

Исследовательская компания Gartner определяет геймификацию как концепцию применения игровых принципов и приемов в таких неигровых видах деятельности, как подбор персонала, обучение или пропаганда здорового образа жизни.

Карл Капп, автор книги «Геймификация в обучении», верит, что ключ к геймификации в том, насколько быстро этот подход будет распространен среди людей всех поколений. Капп говорит, что элементы вознаграждения, которые являются частью геймификации поощряет пользователей оставаться вовлеченными и взаимодействовать друг с другом. Сила геймификации именно в этом и заключается: она задевает струну соревновательности, которая есть в каждом из нас. Играя, мы вовлекаемся все больше, чувствуем удовлетворение от достигнутого, и, следовательно, чаще готовы предпринять «лишние шаги»: сделать больше звонков клиентам и ответить на большее количество звонков от них, активнее посещать обучающие программы. И чем больше мы этим занимаемся, тем сильнее мы вовлекаемся в игру, и в итоге достигаем новые уровни.

Имеющийся опыт в работе школьного научного общества «Эрудит» в МБОУ «СОШ №2» дает право говорить о том, что в учреждении присутствовали некоторые проблемы с мотивацией учителей в написании научно-практических работ. В связи с этим геймифмкация применялась в этом направлении. Появился вопрос «Возможно ли с помощью геймификации повысить мотивацию учителей?»

Для разработки геймификации использовались следующие этапы создания по К. Вербаху и Д. Хантеру («6D»):

1. **Definebusinessobjectives / Определите бизнес-задачи**. Зачем нужна геймификация в рамках вашего бизнеса? Что она может дать?

*Непосредственная цель проекта геймификации в МБОУ «СОШ №2» – увеличение вовлеченности участников в процесс разработки научно-практических работ. Все это для того чтобы увеличилась производительность, повысился рост лояльности, рост известности ОУ. Выбранный тип геймификации- внутренней, то есть применение геймификации внутри организации  с целью увеличения продуктивности работы.*

2. **Delineatetargetbehaviors / Выделите целевое поведение участников.** Что должны делать участники? Как можно измерить эту активность? Способствует ли она напрямую или косвенно достижению обозначенных выше бизнес-задач?

*Участники должны набирать очки, которые в конце игры можно обменять на что-либо. Активность может измерить организатор игры при помощи метода наблюдения и фиксации конкретных цифровых показателей. Фиксация цифровых показателей, во-первых, будет иметь в последующем высокую степень управляемости и настройки проекта, а, во-вторых, эти показатели можно использовать для обратной связи с участниками, чтобы направлять их к запланированной цели. Таким образом, активность будет способствовать достижению поставленных задач.*

3. **Describeyourplayers / Опишите игроков.** Как можно охарактеризовать людей, которые будут участвовать в геймифицированной активности? Каким образом они связаны с компанией?

*Участниками проекта геймификации будут преподаватели иностранного языка. В данной категории будут, скорее всего, участники, как и с высокой мотивацией, так и с низкой, поэтому можно будет проследить прогресс или регресс в ходе проведения у каждого участника. Делений на конкретные команды производиться не будет, но если участники захотят объединиться в пары, это будет не запрещено. Главный принцип геймицикации будет базироваться на соперничестве.*

4. **Deviseyouractivityloops / Разработайте циклы активности.** В играх выделают два типа циклов: цикл вовлечения и цикл прогресса. Также стоит отдельно рассмотреть, что должен сделать новичок, чтобы стать полноценным участником геймификации.

*Для того чтобы стать участником геймификации участник должен согласиться сее правилам. Цикл вовлеченности- задания выполняются по мере роста мастерства (по схеме Мотивация – Действие – Обратная связь и снова Мотивация). Цикл прогресса- выполнению сложного многоэтапного задания.*

5. **Don'tforgetthefun / Не забывайте о веселье.** Здесь идет речь о том, что делает геймификацию не просто набором очков, а чем-то действительно значимым для участника. «А будет ли это интересно для игроков? Что будет их мотивировать.

*Мотивировать участников геймификации будет возможность обменять набранные очки на выходной день или материальную выплату и составление рейтинга в школьной учительской.*

6. **Deploytheappropriatetools / Используй соответствующие инструменты.**

*Инструменты- очки, рейтинговые таблицы,* [*индикаторы выполнения*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0)*, соревнования между участниками, награды, социальное взаимодействие. Платформа геймификации- МБОУ «СОШ №2».*

Таким образом, апробация проводилась в МБОУ «СОШ №2» г. Лесосибирска, сроки проведения ноябрь- март. Участники - школьное методическое общество учителей иностранного языка (3 человека). С согласия администрации на заседании школьного методического общества учителей иностранного языка, были рассказаны этапы, правила и инструменты геймификации. Далее в ходе реализации данной игры, участники геймификации выбрали себе аватар (графическое представление пользователя игры) и поместили на рейтинговою таблицу, которая была вывешена в кабинете руководителя МО иностранный язык.

Рейтинговая таблица была разработана заранее и включала в себя пункты прохождения и максимальное количество очков, которое можно заработать, выполняя задания в срок.

Важной функцией организатора этой геймификации было отслеживание успехов участников и фиксация их на рейтинговой таблице, которая была в свободном доступе. Каждые две недели проходило обсуждение успехи и вопросы, которые возникали в ходе игры. Выполняя задания, участники набирали очки. После завершения,которые можно было обменять на выходной день, материальную выплату.

По результатам проведения появилась заполненная таблица, где можно было увидеть успех каждого участника и его количество очков.

Как показал опыт, правильно организовав процесс геймификации, можно получить хороший результат. Наш результат показал увеличение вовлеченности участников в процесс разработки научно-практических работ, увеличение производительности, также повысился рост лояльности. Нашими участниками было написано пять научно-практических работ, три из них вышли на городской этап и эти же работы стали призерами городской научно-практической конференции.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Афанасьева Т.Н. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров : методическое пособие / Т.Н. Афанасьева, Н.В. Не­мова; под.ред. Н.В. Немовой. - М.: АПКиПРО, 2004.

2. [Вербах](http://www.chitai-gorod.ru/search/books/?AUTHOR=%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D1%85%20%D0%9A.,%20%D0%A5%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%94.&SECTION_ID=all) К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса/[Вербах К., Хантер Д.](http://www.chitai-gorod.ru/search/books/?AUTHOR=%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D1%85%20%D0%9A.,%20%D0%A5%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%94.&SECTION_ID=all); пер. с англ. А.Кардаш.-М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. – 224 с.

3. Зикерман Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть внимаием сотрудников и клиентов/ Г. Зикерман, Дж. Линдер; пер. с англ. И. Айзятуловой.-М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014. – 272 с.

4. Геймификация. Игрофикация. Что такое геймификация - <https://www.training-partner.ru/?s=%D0%93%D0%B5%D0%B9%D0%BC%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>+ (дата обращения: 21.12.2015).

5. Яшенкова Н. Как работать играючи или введение в геймификацию -<http://www.pvsm.ru/games/87503/print/> (дата обращения: 14.11.2015).

**НЕРАСКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ КАК ПРИЧИНА СОПРОТИВЛЕНИЙ ИЗМЕНЕНИЯМ В СОВРЕМЕННОМ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

***Оленицкая М. Т.,***

***учитель начальных классов МБОУ «СОШ №4»***

Современная быстро развивающаяся социальная действительность предъявляет высокие и зачастую противоречивые требования к такой ее области, как профессиональное образование. Это обусловливает особое значение диалектической гибкости научных понятий, служащих раскрытию изучаемых педагогических явлений. Некоторые из таких понятий, например,«педагогический потенциал», требуют содержательного рассмотрения с учетом педагогических средств их развития.

В научной литературе часто мы сталкиваемся с отсутствием какого-либо единого методологического подхода и, более того, обнаруживаем множество противоречивых интерпретаций этого понятия. Такие разногласия объясняются тем, что определение его сущности дается различными исследователями в ходе изучения какой-либо конкретной проблематики, касающейся либо ресурсов, либо возможностей и т.д.

В толковом словаре русского языка понятие «потенциал» представляет из себя совокупность средств, запасов, источников, которые могут быть использованы в случае необходимости [7, с. 186]. В социологической науке под понятием «потенциал» понимаются средство, запасы, источники, которые имеются в наличии и могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления планов, решения каких-либо задач; как возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области [4, с. 104].

В данном исследовании я опираюсь на понимание педагогического потенциала как части более общей категории – «потенциал личности». Так, например, А.Б. Иванова отмечает, что потенциал личности – сущностная характеристика человека, отражающая совокупность врожденных и приобретенных способностей относиться к окружающей действительности и определяющая норму его возможного реагирования на социально-педагогические условия [3, с. 9].

Потенциал личности А.И. Савенков рассматривает как синтез интеллектуально-творческих и мотивационных характеристик личности, определяющих возможностьвысоких достижений в социальной и профессиональной сферах [5, с. 107].

В психолого-педагогической литературе исследуют различные виды потенциала личности:

1. творческий (Л.В. Елагина, М.В. Корепанова, П.Ф. Кравчук и др.);
2. педагогический (Т.Ф. Романова, Т.Л. Божинская, И.Ю. Турчинова);
3. интеллектуальный(В.И. Богжашев, Е.А. Косьмина и др.);
4. коммуникативный(Р.А. Максимова, С.И. Самыгина и др.) и др.

Следовательно, различные виды потенциала личности рассматриваются исследователями, как нестатическое свойство личности человека и раскрываются через совокупность его ключевых характеристик, на основе которых достигается возможность оценки состояний потенциала.

С точки зрения Т.Л. Божинской, педагогический потенциал – это интегральное образование с выраженной прогностической направленностью, создающее специалисту возможность транслировать культурный опыт и способствовать его присвоению субъектами культуры и образования [2, с. 2]. Педагогический потенциал реализуется при решении задач профессиональной педагогической деятельности, в процессе передачи и присвоения культурного опыта, за счет образования связей между компонентами потенциала в результате мобилизации всех образовательных, адаптивных и информационных ресурсов вокруг культурно-ценностных ориентиров, представляющих своеобразные центры поляризации значимых компонентов опыта.

Каждый обладает определенным [талантом](http://psypopanalyz.ru/lichnost-otnosheniya/raskryvaem-svoi-talanty.html) и способностями. Люди, умеющие реализовать их в жизни, становятся успешными. А люди, которые не могут раскрыть себя, долго идут к своим целям. Существуют факторы, влияющие на развитие инновационного педагогического потенциала: нагрузка педагога; рабочая среда и потенциал обучающихся.

Существует несколько причин нераскрытого потенциала: н**едостаточная мотивация**; о**тсутствие веры в себя; лень; отсутствие ориентиров, цели; нежелание выходить из зоны комфорта.**

**Таким образом,** педагогический потенциал – это свойство, которое имеет определённые возможности, способности, ресурсы(синтез интеллектуально-творческих и мотивационных характеристик личности), направленные на формирование и развитие личности в процессе её образования, что дает специалисту возможность транслировать культурный опыт и способствовать его присвоению субъектами культуры и образования.

Сегодня образовательные организации должны непрерывно изменяться и вносить изменения в свою деятельность. При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление изменениям, что является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией. И. Ансофф под сопротивлением понимает многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными [1, с. 156].

Описывая такое явление как сопротивление, исследователи часто останавливаются на выделении видов и причин его возникновения, а также на разработке методов его преодоления.

Одной из распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины сопротивления изменениям [6, с. 54]:

1. Узко собственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.
2. Непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени, на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.
3. Низкая терпимость изменениям. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде.
4. Различная оценка ситуации. Сопротивление возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

В педагогическом коллективе также выделяют:

1. Давление со стороны коллег. Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.
2. Усталость от изменений. Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм. Они уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно.
3. Предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы или о которых не было достаточной информации, или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

Таким, образом, первые четыре вида можно рассматривать как сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три как проявления сопротивлений на уровне группы. Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления.

Сазанов выделяет индивидуальные и организационные сопротивления. Организационное сопротивление имеет три разновидности:

1. Сопротивление передаче полномочий. Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене части управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, чтобы не допустить такого перераспределения.
2. Инертность сложных организационных систем. Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводят к изменениям во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований.
3. Сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

1. Несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям. Очень часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству выполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по старому или делает работу медленно и некачественно, что препятствует успешному осуществлению организационных изменений.
2. Страх перед новым и неизвестным. Люди привыкают к определенным шаблонам поведения, [стереотипам мышления](http://www.treko.ru/show_dict_969). Некоторые люди настолько консервативны, что оказываются не в состоянии приспособиться к изменениям.
3. Страх потери рабочего места. Этот страх может быть связан как с собственной некомпетентностью, так и со слухами о том, что изменения связны с кризисом и большими проблемами в фирме.
4. Страх потерять привычные социальные контакты. Организационные изменения могут приводить к изменению схем взаимодействия, увольнению ряда сотрудников. Соответственно, это приводит к изменению социальных отношений, потере или изменению круга общения.

Развитие потенциала сотрудников строится на следующих принципах:

1. Приоритет самостоятельного обучения.

2. Принцип совместной деятельности.

3. Принцип индивидуализации.

4. Принцип направленности на проблемные вопросы практики.

5. Принцип демократичности взаимоотношений администрации и педагогов. К непременным условиям, обеспечивающим успех таким моделям повышения квалификации, обычно относят:

* внимание и заинтересованность администрации школы, готовность передать учителям часть своих функций;
* атмосферу взаимопомощи, уважения, доверия;
* возможность не на словах, а на деле изменить в лучшую сторону те или иные аспекты школьной жизни;
* наличие разветвленной сети формальных и неформальных внутришкольных учительских объединений;
* высокий уровень коммуникативной культуры;
* регулярную поддержку квалифицированных специалистов высшей школы;
* сотрудничество с окружным методическим центром; продуманную организационную поддержку.

6. Создание условий для деятельности педагога.

В каждой из этих групп есть функции, успешная реализация которых связана с совершенствованием внутришкольной модели развития учительского потенциала. Для нее наиболее важны следующие направления:

* стимулирование инновационной мотивации поведения педагогов;
* организация изучения и обобщения опыта инновационной деятельности в образовательной организации;
* установление и использование внешних связей в интересах развития инновационных процессов в школе;
* профилактика и преодоление сопротивления нововведениям.

Для обеспечения этих функций предлагаемая модель развития учительского потенциала педагогов содержит описание и новых требований к замдиректора по УВР, методистам школы, силами которых планируется реализация задуманного. Также следует учитывать, что учителю необходимо время для исследования и оценки преимущества использования новых методик и технологий обучения при решении определенных задач. Он должен увидеть это в результате своей работы. В противном случае можно ожидать разочарования, результатом которого станет отторжение любых, даже самых эффективных технологий.

Среди потенциальных препятствий на пути развития педагогического потенциала следует рассматривать такие факторы: некая фобия встречи с нововведением, недостаток педагогического опыта, проблема самостоятельности и творчества, слабое мотивирование на профессиональный рост и недостаток технических средств.

Необходимым условием существования внутришкольной модели развития учительского потенциала является организация внутришкольного тьюторского сопровождения. Под ним мы понимаем специально организованный, целеполагаемый и управляемый процесс, направленный на овладение педагогическими технологиями в профессионально-педагогической деятельности учителя, закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями.

Выделяют следующие закономерности, способствующие развитию инновационного педагогического потенциала:

* 1. Уменьшение необходимости самостоятельного поиска и апробации инновационных технологий приводит к повышению стремления педагога к саморазвитию;
	2. Доступ к ним без отрыва от рабочего места сделает необходимость использования инноваций менее тягостным и вынужденным;
	3. Взаимообмен опытом с коллегами и специалистами содействует обогащению опыта педагога.

Методические условия системы внутришкольного тьюторского сопровождения при этом включают в себя:

* наличие широкой сети творческих коллективов (малых групп) по различным аспектам, формируемых с учетом стартовой степени готовности педагогов и уровнем их притязаний (дифференцированный подход);
* повышение мотивации учителей к использованию методик и технологий обучения на основе деятельностного подхода.

Качество педагогической деятельности в образовательной организации обеспечивается за счет:

* повышения квалификации;
* участие в профессиональных конкурсах, семинарах, проведение открытых уроков;
* отдельные виды материального стимулирования – доплаты, премии;
* устное поощрение и похвала перед коллективом, объявление благодарности, грамоты и дипломы, звания;
* представление профессионального опыта на различных публичных мероприятиях, проводимых от имени или с участием компании: выставка, конкурсах, конференциях, торжествах и т.д.;
* улучшение материально-технической базы;
* создание на муниципальном уровне кадрового управленческого резерва;
* создание в образовательном учреждении системы профессионального роста;
* создание ситуации успеха каждому педагогу.

Таким образом, сохранение и развитие кадрового потенциала научно-образовательной сферы является одной из важнейших задач, стоящих перед российскими образовательными организациями. Международный опыт свидетельствует о том, что высокоразвитые системы образования концентрируют сегодня внимание на развитии профессиональных компетенций педагога, выстраивая систему стимулов, обеспечивающих его заинтересованность в постоянном самосовершенствовании.

В результате изучения уровня готовности к нововведениям педагогов МБОУ «СОШ №4» получены следующие результаты:

* восприимчивость педагогов к новому характеризуется следующим - у 69% допустимый уровень ИППК (0,65< К< 0,85), у 31% - оптимальный уровень ИППК (К > 0,85);
* информационная готовность педагогического коллектива характеризуется тем, что у 87% оптимальный уровень ИППК (К > 0,85), у 13% допустимый уровень ИППК (0,65< К< 0,85);
* мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств связана с потребностью самореализации личности:
1. на первом месте - желание создать хорошую, эффективную школу для детей (93%),
2. на втором месте - потребность в новизне, обновлении, смене обстановки, преодолении рутине (87%) и потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей (87%),
3. на третьем месте - потребность в самовыражении, самосовершенствовании (66%) и осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить (66%).
* антиинновационные барьеры учителей, препятствующие освоению инноваций, связаны с объективными и субъективными причинами; так как около трети педагогов из числа обследуемых обозначают барьеры, можно сделать вывод о том, на допустимом уровне ИППК:
1. на первом месте (33%) - большая учебная нагрузка;
2. на втором месте (27%) - плохое здоровье, другие личные причины ичувство страха перед отрицательными результатами;
3. на третьем месте (20%) - небольшой опыт работы, при котором не получается и традиционное.
* уровень новаторства учителей в школьном коллективе, характеризуется преобладанием утверждений группы В (39%), в которой педагоги интересуются новшествами, но не идут за ними вслепую, рассчитывают целесообразность нововведения. 27% педагогов смело внедряют новшества и идут на риск (группа А) и 27% педагогов не стремятся быть среди первых по внедрению новшеств (группа С).

Таким образом, учитывая полученные выше результаты, можно сделать вывод: в МБОУ «СОШ №4» созданы оптимальные условия для развития потенциала педагогов.

**Библиография:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. c англ. - М: Экономика, 1989
2. Божинская, Т.Л. Педагогический потенциал российской региональной культуры в контексте социально-философских исследований [Электронный ресурс] / Т.Л. Божинская. – Режим доступа: http://www.teoria-practica.ru/-2-2010/philosophy/bojinskaya.pdf.
3. Иванова, А.Б. Активизация лидерского потенциала студентов вуза в процессе внеучебной деятельности: автореф. дис. д-ра.пед. наук / А.Б. Иванова, ЮУрГУ. – Челябинск, 2010
4. Мир словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mirslovarei. com.
5. Савенков, А.И. Потенциал личности / А. И. Савенков // Антропологический, деятельностный и культурологический подходы. Тезаурус. – 2005. - № 5 (24).
6. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003
7. Толковый словарь русского языка. – М.: ВАКО, 2015

**РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ**

***Заенчуковская Ю.В.,***

***воспитатель МАДОУ «Детский сад №6 «Светлячок»»***

Проблема совершенствования управления персоналом предприятия в менеджменте играет особую роль. Важной задачей в этой области, является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, а также повышения уровня его квалификационной компетентности, ответственности и инициативы.

Система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого необходима слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и сотрудников, - все это достигается за счёт эффективной мотивации персонала.

Проблема мотивации сотрудников образовательных учреждений занимает значительное место в исследованиях таких ученых, как Е.М. Лепешова, Е.П. Ильин и других. Ученые отмечают, что одним из инструментов мотивации сотрудников, является их развитие

С точки зрения психологии, мотивация представляет собой, влечение или потребность, которая побуждает людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение[1]. В менеджменте под мотивацией понимают процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации [2].

Проанализировав различные подходы к определению понятия «мотивация», можно сделать вывод о том, что мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

В своих работах С.А. Шапиро [6] отмечает, что понятие мотивация трудовой деятельности - это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

В нашем дошкольном образовательном учреждении для мотивации трудовой деятельности персонала используются следующие методы и приёмы:

- административные;

- экономические;

- социально-психологические.

 Следует отметить, что использование выше обозначенных методов и приёмов мотивирования используется комплексно, так как сочетает в себе административное, экономическое, социально-психологическое воздействие. Такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.

Нематериальное стимулирование для сотрудников в нашем дошкольном образовательном учреждении, представляет собой следующие средства и способы:

- признание за хорошо выполненную работу;

- доска почёта;

- подарки от учреждения.

Одним из эффективных средств нематериального стимулирования, является мотивирующая среда дошкольного образовательного учреждения, в которой созданы условия для мотивирования труда сотрудников.

Грамотно организованная среда учреждения способствует развитию профессиональной мобильности педагогов. Подготовка воспитанников к участию в различных конкурсах, выполнение административных функций, освоение педагогических инноваций, всё это, в конечном итоге, направлено на обогащение педагогического труда.

Планируемое со стороны руководства обучение и развитие сотрудников, которое является средством нематериального стимулирования, позволяет повысить готовность к поддержке и проведению организационных изменений.

 Профессиональное развитие педагога, представляет собой цель и процесс приобретения им знаний, умений и способов деятельности, позволяющих ему оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья воспитанников[6].

 Основные пути профессионального развития педагогов, которые имеются в дошкольном образовательном учреждении:

- самообразование;

- добровольное участие педагогов в организованных мероприятиях.

       Выше перечисленные пути неразрывно связаны, так как педагоги сами выбирают содержание, формы, методы из предлагаемой им методической работы, - приобретая характер самообразования. С другой стороны, как бы педагоги сами не заботились о своём профессиональном росте, сколько бы ни думали о нём, как бы тщательно сами ни проектировали его, они не могут не воспользоваться внешними источниками, которые им предлагает образовательное учреждение. Для изучения мотивации у сотрудников дошкольного образовательного учреждения, были выбраны методики исследования, которые проводились в МАДОУ «Детский сад №6 «Светлячок» города Лесосибирска» с воспитателями.

В исследовании приняли участие воспитатели (10 человек). Из них 3 педагога - без квалификации (1 педагог - имеет подтверждение квалификации и 1 педагог, является молодым специалистом), 6 педагогов аттестованы на первую квалификационную категорию и 1 педагог имеет высшую квалификационную категорию. Данное исследование проводилось в несколько этапов:

Первый этап:  выбор методов исследования;

Второй этап: проведение исследования, направленного на изучение условий развития сотрудников образовательного учреждения;

Третий этап: количественный и качественный анализ результатов исследования, подведение итогов исследования.

Исходя из целей и задач исследования, был подобран следующий комплекс методик и методов обработки данных: методика «Оценка психологической атмосферы в коллективе» А.Ф. Фидлера, анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы», интерпретированная методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса, анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ» предложенная Е.М. Лепешовой, а также синтез и обобщение.

На диагностическом этапе изучая психологическую атмосферу в коллективе с помощью методики «Оценка психологической атмосферы в коллективе» А.Ф. Фидлера были получены следующие результаты, которые свидетельствуют о том, что в данном коллективе благоприятная психологическая атмосфера 99,86 %.

В анкете «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» педагогам необходимо было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы.

Полученные результаты анкетирования говорят о том, что сам процесс выполняемой работы находится на высоком уровне степени удовлетворенности (98%). Вполне удовлетворяют педагогов взаимоотношения с руководством и коллегами, а так же эффективность организации работы в целом. Педагогов удовлетворяют, перспективы профессионального и служебного роста - 60% опрошенных, и возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе (66%).Интерпретированная методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса позволила оценить степень стремления к достижению целей, успеха педагогов.

Полученные результаты показали, что педагоги мотивированы на успех. Они стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, а также способны правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи. Для диагностики мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения мы использовали методику - анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенную Е.М. Лепешовой. Анализ полученных данных показал, что для педагогов наиболее важным для повышения эффективности работы является:

- разумность требований руководства;

- авторитет руководителя;

- высокая степень ответственности;

- признание воспитанников;

- признание со стороны родителей;

- хорошие отношения в коллективе;

- карьерный рост. Проанализировав проведенные диагностики, следует отметить, что педагоги заинтересованы в профессиональном развитии. Из этого следует, то, что у администрации дошкольного образовательного учреждения появляется основной инструмент мотивации, для которого созданы все необходимые условия.

Дошкольное образовательное учреждение, предоставляя условия для развития сотрудников, тем самым мотивирует педагогов на качественную и эффективную работу в образовательном учреждении. Об этом говорит высокий результат участия воспитанников и педагогов в различных мероприятиях города и края, а так же престижность дошкольного образовательного учреждения.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П.Гаудж, пер. М.А.Свиридюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 272 с.
2. Дружинин, В.И. Общий менеджмент: словарь / В.И.Дружинин. – ГАОУ ДПО «Институт развития образования и социальных технологий». – Курган, 2011. – 23 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
4. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы /Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002 – 512с.
5. Лепешова, Е.М. Мотивирование педагогов ОУ / Е.М.Лепешова // Справочник заместителя директора школы. – 2010. – № 5 – С. 79–84
6. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала /С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

**СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ**

***Новикова Л.Б.,***

***учитель математики МБОУ «СОШ №9»***

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить и интерес к тому, что позволит это сделать. Интересы могут повлиять на поведение и стать мотивами в случае реальной возможности их осуществить. Мотивы, формирующиеся у человека под влиянием множества обстоятельств, «включаются» под влиянием стимулов. Стимулы могут быть внутренними и внешними. Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение человека, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов, например, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями.На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают знания и выполняют задания. Но внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способ их удовлетворения. Добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

Рассмотрим несколько определений мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. [1, с.81].

Мотивация является базовым процессом для управления поведением человека на рабочем месте. Мотивацию не следует отождествлять с поведением, так как одно и то же поведение может быть вызвано разными мотивами, более того, одни и те же мотивы по-разному будут действовать на разных людей.[2, с.294].

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах.[3, с.252].

Таким образом, мотивация *-* степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обусловливает проявление того или иного поведения, процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации (процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации). Мотивация может быть внешней (как сделать, чтобы «замотивировать» людей) и внутренней (самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении).

Основные подходы к выбору мотивационной стратегии:

- стимул и наказание (люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше; тех, кто не работает качественно, наказывают);

- мотивирование через саму работу (дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким);

- систематическая связь с менеджером (определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается).

Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

Рассмотрим первый подход – стимул и наказание. Если бы всем людям в организации платили одинаково за их труд, то жизнь менеджеров упростилась бы, но мало кто был бы доволен таким положением дел. Работники потеряли бы важнейший стимул для более качественной и более производительной работы, менеджеры — важный рычаг для воздействия на работу персонала. Руководитель должен иметь в виду две цели: снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации, и увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы, которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных.

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения являются очевидной формой награды, которая является способом мотивации. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях.

Чтобы эффективно использовать деньги, как мотиватор, следует платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов; давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости; связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника, который должен быть уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой. Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения. Премирование мотивирует лишь тогда, когда оно заслужено и человек сознаёт это. И оно обесценивается, если раздается и получается незаслуженно «налево и направо».

В статье 129 ТК РФ [4] заработная плата (оплата труда работника) определена, как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Премирование - это выплата работникам определенных денежных сумм сверх основной зарплаты с целью материального поощрения за труд. Трудовой кодекс предусматривает, что работодатель вправе устанавливать в своей организации различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Статьей 144 ТК РФ предусмотрено, что указанные системы могут устанавливаться также коллективным договором. Конкретный перечень стимулирующих выплат и премий законодательством не определен, коллективным договором, как и положением о премировании, могут быть установлены любые типы и разновидности премий. Положение о выплате вознаграждения утверждается администрацией и согласуется с выборным профсоюзным органом (если таковой имеется), а само оно выплачивается после подведения итогов деятельности. Систему премирования могут использовать все организации. Предприятия, находящиеся на бюджетном финансировании, в пределах выделенных бюджетных ассигнований самостоятельно определяют виды и размеры премий и других стимулирующих выплат работникам исходя из ставок и окладов, определяемых на основе ЕТС.

В соответствии с трудовым законодательством РФ размер материального поощрения определяется с учетом результатов труда работника, продолжительности его непрерывного стажа работы в организации. Принятая в организации система оплаты труда может предусматривать выплату премий определенному кругу лиц на основании установленных конкретных показателей и условий премирования (например, за выполнение объемных показателей; надбавок за сложность, напряженность и высокое качество работ).

Кроме этого, согласно ст. 191 ТК РФ, сотрудникам могут выплачиваться разовые премии (например, за выполнение особо важного задания, к юбилею и т.п.). Размер премии будет определяться конкретными результатами работы сотрудника и нормами, установленными в положении о премировании.

При начислении премий работникам помимо тарифных ставок и окладов могут учитываться и некоторые дополнительные выплаты. Например, в коллективном договоре может быть определен перечень доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам работников организации, на которые начисляются премии. Речь идет о доплатах за совмещение профессий (должностей);выполнение обязанностей временно отсутствующего работника; работу в неблагоприятных условиях; работу в выходные дни; ненормированный рабочий день и др.

При начислении премий учитываются надбавки за следующие заслуги: высокое профессиональное мастерство; высокие достижения в труде; выполнение особо важной работы; ученую степень и др.

При установлении надбавок, определении размера премий работникам образовательного учреждения используются следующие

критерии оценки их труда:

- качество выполнения функциональных обязанностей согласно должностной инструкции, проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному долгу;

- выполнение особо важной работы, активное участие в мероприятиях, проводимых вышестоящими органами управления, успешное выполнение плановых показателей, творческий вклад в развитие образовательной деятельности, совершенствование форм и методов обучения и воспитания;

- активная работа с общественными организациями, творческими союзами, ассоциациями по проблемам образования;

- участие в методической работе, обобщении передового опыта, внедрении передового педагогического опыта в образовательный процесс, авторской разработке учебных программ, курсов, учебных пособий, учебников;

- активное участие в общественной жизни образовательного учреждения;

- неукоснительное соблюдение норм трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения, требований охраны труда и техники безопасности.

Общие принципы премирования:

- вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи,

- своевременность,

- потенциальная неограниченность величины премий,

- регулярный пересмотр критериев премирования в связи с изменением условий деятельности организации и ее экономического положения.

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены справедливо и не явились неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы. Размер надбавки отменяется или уменьшается при ухудшении качества работы, несвоевременном выполнении заданий, нарушении трудовой дисциплины и оформляется приказом директора образовательного учреждения.

К показателям депремирования, в частности, можно отнести:

- меры дисциплинарного взыскания (замечание, выговор);

- неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;

- нарушения правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной защиты, грубое нарушение требований охраны труда, производственной санитарии;

- невыполнение приказов и распоряжений руководства и организационно-распорядительных документов предприятия;

- прогул, а также появление на работе в нетрезвом состоянии либо отсутствие на рабочем месте без уважительных причин, распитие спиртных напитков в рабочее время;

- утрату, повреждение и причинение ущерба имуществу предприятия.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых членов.

Любая действующая система материального стимулирования имеет немало недостатков. Так, премии слабо учитывают характер и сложность труда, не всегда соответствуют личному вкладу, так как средства, предназначенные для их выплаты, обычно ограничены и чаще всего распределяются пропорционально окладу. Стимулирование (в том числе и штрафные санкции) не может охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях и нормативных актах.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: менеджмент / Т.Д. Бурменко. - Москва: КНОРУС, 2007. – 416 с.
2. Аширов Д.А. Организационное поведение /Д.А.Аширов.- Москва: Проспект, 2006. – 360 с.
3. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015).-<http://ppt.ru/kodeks.phtml?kodeks=17&paper=129>
5. Нестеров С.Е. Оплата труда в бюджетном учреждении / С.Е.Нестеров // Бухгалтерский учет и налогообложение.-2008.-№6.
6. Петрова С.А.Премирование в организации /С.А.Петрова // Кадровое дело.-2003.-№6.

**СПОСОБЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ПОЗИТИВНОГО НАСТРОЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИИ КАК МОТИВАЦИЯ К ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Фаизова М.В.,***

***учитель английского языка МБОУ «СОШ №4»***

Основные понятия: *настроение, коллективное настроение, социально-психологический климат коллектива.*

В словаре Ожегова, слова настроение определяется как, душевное состояние; направление чьих – нибудь мыслей, чувств. В психологическом словаре (А.В. Петровский М.Г. Ярошевский) дается следующая трактовка данного определения: «Настроение - сравнительно продолжительные, устойчивые эмоциональные состояния умеренной или слабой интенсивности, проявляющиеся в качестве общего фона психической жизни индивида и обеспечивающие преобладание в ней эмоций определенной модальности (ср. радостное, унылое, насмешливое Н.)».

Настроение характеризуется эмоциональным тоном (положительным - веселое, жизнерадостное, повышенное или отрицательным - грустное, подавленное, пониженное), а также различной динамикой. Относительно устойчивое настроение возникает в результате удовлетворения или неудовлетворения существенных запросов и устремлений человека.

Настроение в учреждении (школе) складывается из настроения субъектов образовательной деятельности: настроения педагогов, настроения учащихся и их родителей. В своей работе мы ограничились исследованием настроения педагогического коллектива школы.

Какую же роль психологический климат, или, как мы обусловились называть коллективное настроение, играет в жизнедеятельности педагогического коллектива? Коллективное настроение может быть положительным (мажорным) и отрицательным (минорным). Положительное настроение характеризуется воодушевлением, трудовым энтузиазмом, оптимизмом, радостью, творческим подъемом. Отрицательное настроение проявляется в виде уныния, скуки, депрессии,' пессимизма, отчаяния, конфликтности, паники и т.п.

Положительное настроение способствует проявлению волевой активности, эффективному решению поставленных задач, успешному выполнению плановых заданий и программ работы. Отрицательное настроение существенно затрудняет нормальную деятельность трудового коллектива, становится предпосылкой конфликтных ситуаций и дисциплинарных проступков.

Какие же существуют способы поддержания позитивного настроения? Позитивное настроение является результатом многих составляющих. Это и здоровый образ жизни, и приятная работа, и теплые отношения с друзьями и близкими. Свою роль играют даже мелочи, причем личный гардероб также не является исключением.

Многие исследования показали, что способы поддержания позитивного настроения можно разделить на два типа: для личности и для коллектива в целом.

Для исследования социально-психологического климата педагогического коллектива мы использовали три методики:

1. методика Ф. Фидлера «Психологический микроклимат коллектива»;
2. методика «Оценка социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям».
3. Методика «САН» (самочувствие, активность, настроение), шкала настроение.

Для оценки психологической атмосферы в педагогическом коллективе мы использовали методику А.Ф. Фидлера «Оценка психологической атмосферы в коллективе». В данной анкете представлены различные параметры, такие как дружелюбие, согласие, удовлетворенность, продуктивность, теплота, сотрудничество, взаимная поддержка, увлеченность, занимательность, успешность.

|  |  |
| --- | --- |
| **Дружелюбие** | **2,1** |
| **Согласие** | **2,2** |
| **Удовлетворенность** | **2,0** |
| **Продуктивность** | **2,3** |
| **Теплота** | **1,8** |
| **Сотрудничество** | **1,9** |
| **Взаимная поддержка** | **1,8** |
| **Увлеченность** | **2,5** |
| **Занимательность** | **2,1** |
| **Успешность**  | **1,7** |

Показатели данной методики свидетельствуют о благоприятном климате в нашем коллективе. Результат оценивается по шкале от 1 до 8. И чем ниже показатель, тем благоприятнее климат. Можно заметить, что в нашем коллективе показатель варьируется от 1,7 до 2,5. Это свидетельствует о том, что психологический климат достаточно устойчивый, а главное – благоприятный.

 По результатам методики «Оценка социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям» также выяснилось, что в нашем педагогическом коллективе царит благоприятный климат.



Результат оценивается по шкале от -3 до 3. В нашем коллективе преобладают ответы с результатами от 1,9 и выше. Это свидетельствует о высокой степени благоприятности социально- психологического климата. Но есть и проблемные зоны – это вопросы №4 и №12. Возможно, это связано с усталостью педагогов, концом учебного года и коллегам просто хочется отдохнуть.

Исходя из проведенных методик, мы сделали вывод, что социально – психологический климат (позитивное настроение) в нашем коллективе благоприятный. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью. Совместный труд при благоприятном климате в коллективе - фактор, усиливающий мотивацию сотрудников.

Но все знают, что настроение коллектива все же складывается из настроения лично каждого сотрудника. Для определения настроения каждого педагога мы воспользовались методикой «САН» (самочувствие, активность, настроение). Так как мы изучаем позитивное настроение, то мы выбрали только шкалу настроение. После анализа проведенной методики, сделали вывод, что у большинства испытуемых благоприятное настроение. Но есть педагог, у которого на момент проведения данной методике было неблагоприятное настроение. Это может быть связано как с физическим, эмоциональным состоянием, усталостью и тому подобное.

Итак, в нашей образовательной организации позитивному настроению способствуют следующее:

проведение корпоративных мероприятий в честь праздников (День Учителя, Новый Год, 23 февраля, 8 марта и так далее), оригинальные поздравления учителей.

Наши педагоги принимают активное участие и в корпоративных мероприятий творческого характера (праздников с участием всего коллектива школы, творческих конкурсов, ученических коллективов во главе с классными руководителями, викторин, спортивных и туристических мероприятий).

Наши учителя с удовольствием принимают участие во всевозможных очных и дистанционных мероприятиях, конкурсах, конференциях различного уровня .

В нашей образовательной организации часто проходят различного рода тренинги, как по работе с молодыми специалистами, так и с более опытными педагогами.

Вместе с детьми мы участвуем во всевозможных флешмобах, организовываем различные проектные работы. Также в нашей школе есть хорошая традиция приглашать на различные мероприятия ветеранов педагогического труда, которые большую часть своей жизни посвятили нашей школе. Однозначно, такое общение может способствовать только позитивному настроению, так как мы учимся у них и хотим воплотить свои желания в реальность.

Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Хотелось бы отметить, что в нашей школе кабинеты оснащены современным оборудованием, таким как интерактивные доски, мощные ПК, лингафоны, аудио и видео оборудование и так далее, что способствует получению удовольствия от процесса работы и более качественному выполнению задания.

С целью сохранности здоровья персонала, а также для моральной и психологической разгрузки, для наших сотрудников действует школьная секция по волейболу.

Все названные мероприятия способствуют укреплению взаимоотношений в коллективе, а, следовательно, и его сплочению и позитивному настроению, что ведет к эффективной деятельности.

Коллектив – это живой организм, в котором присутствуют как позитивные, так и негативные моменты. Для того, чтобы уменьшить неблагоприятное настроение, мы предлагаем следующее:

1. Постоянное присутствие в памяти положительных моментов вашей жизни. Воспоминания, жизненные эпизоды, думая о которых на вашем лице появляется улыбка, должны быть всегда под рукой.

2. Даже из самых сложных и неприятных ситуаций извлекайте позитивные моменты. Ведь решая возникшую проблему, мы учимся, приобретаем знания, жизненный опыт.

3. В минуты слабости, когда позитивный настрой вас покидает, общайтесь с веселым, жизнерадостным человеком вернет вас в нужное русло. И наоборот, если в вашем окружении (в рабочем коллективе, в кругу друзей, в семье) возникла напряженная ситуация, умело разбавьте ее позитивом, ведь ваше хорошее настроение зависит не только от личного самочувствия, но и от настроения всех тех, кто вас окружает.

4.Хвалите себя за проделанную работу.

5. Чаще улыбайтесь. Искренняя улыбка способствует выработке эндорфина (гормона радости), который позволяет справиться со стрессом и пессимистическими настроениями.

6. Созерцайте виды окружающей нас природы: наслаждайтесь движением облаков, шелестом деревьев, восходом солнца, радугой, морским прибоем…

К способам поддержания коллективного позитивного настроения относятся:

* + - 1. Не прекращайте самообразования, совершенствовать свои профессиональные навыки.
			2. Обязательно планируйте свое время.
			3. Старайтесь не думать о работе вне работы.
			4. Необходимо в каждой стрессовой ситуации стараться найти что-то позитивное. Представлять себе положительные результаты происходящего, не зацикливаясь на отрицательных.

Данные советы мы вывесили в учительской. Учителя отреагировали на это позитивно, а некоторые попросили распечатать.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Управление персоналом организации. М.:НИБ. 2004, с. 160
2. Овчарова Р.В.. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом. - Курган: изд-во Курганского гос. ун-та, 2006. – 187 с.
3. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. Издательство  ООО «Вершина», 2005, с.12
4. <http://enc-dic.com/ozhegov/Nastroenie-17583/>
5. <http://medic.social/psihologiya-pedagogika-voennaya/kollektivnyie-sotsialno-psihologicheskie-38933.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Методика А.Ф. Фидлера «Оценка психологической атмосферы в коллективе»**

Из книги: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.

Цель: Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность.

Инструкция: В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу вколлективе. Отметьте это на шкалах.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |  |
| Дружелюбие |   |   |   |   |   |   |   |   | Враждебность |
| Согласие |   |   |   |   |   |   |   |   | Несогласие |
| Удовлетворенность |   |   |   |   |   |   |   |   | Неудовлетворенность |
| Продуктивность |   |   |   |   |   |   |   |   | Непродуктивность |
| Теплота |   |   |   |   |   |   |   |   | Холодность |
| Сотрудничество |   |   |   |   |   |   |   |   | Несогласованность |
| Взаимная поддержка |   |   |   |   |   |   |   |   | Недоброжелательность |
| Увлеченность |   |   |   |   |   |   |   |   | Равнодушие |
| Занимательность |   |   |   |   |   |   |   |   | Скука |
| Успешность |   |   |   |   |   |   |   |   | Безуспешность |

**Обработка и анализ данных.** Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**Методика «Оценка социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям»**

Инструкция:«*Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе. Прочтите сначала предложения слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению».*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **3** | **2** | **1** | **-1** | **-2** | **-3** |  |
| 1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения |  |  |  |  |  |  | 1. Преобладает подавленное настроение |
| 2. Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии |  |  |  |  |  |  | 2. Конфликтность в отношениях и антипатии |
| 3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание |  |  |  |  |  |  | 3. Группировки конфликтуют между собой |
| 4. Членами коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности |  |  |  |  |  |  | 4. Проявляют безразличие к боле тесному общению, выражают отрицательное |
| 5. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива |  |  |  |  |  |  | 5. Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство отношение к совместной деятельности |
| 6. С уважением относятся к мнению друг друга |  |  |  |  |  |  | 6. Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей |
| 7. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные |  |  |  |  |  |  | 7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива |
| 8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение ≪ один за всех, и все за одного≫ |  |  |  |  |  |  | 8. В трудные минуты коллектив ≪ раскисает≫, возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения |
| 9. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители |  |  |  |  |  |  | 9. К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно |
| 10. Коллектив активен, полон энергии |  |  |  |  |  |  | 10. Коллектив инертен и пассивен |
| 11. Участливо и доброжелательно относится к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе |  |  |  |  |  |  | 11. Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность |
| 12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно. |  |  |  |  |  |  | 12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах |
| 13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту |  |  |  |  |  |  | 13. Коллектив заметно разделяется на ≪привилегированных≫; пренебрежительное отношение к слабым. |

***Обработка полученных данных.*** Осуществляется в несколько этапов.

Первый этап: необходимо сложить все абсолютные величины сначала ( + ), потом (—) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива. Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого ученика (педагога), необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:
***+22 и более*** — это высокая степень благоприятности социально-психологического климата;
***от 8 до 22*** — средняя степень благоприятности социально-психологического климата;
***от 0 до 8*** — низкая степень (незначительная) благоприятности;
***от 0 до (— 8)*** — начальная неблагоприятность социально-психологического климата;
***от ( —8) до ( —10)*** — средняя неблагоприятность;
***от (— 10) и ниже*** в отрицательную сторону — сильная неблагоприятность.
Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:
а) записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;
б) полученную цифру разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из тих цифр по степени убывания их величины. Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительные),
так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).
Описанная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые «заложены» в опросном листе).

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Методика САН
(Методика и диагностика самочувствия, активности и настроения).**

**Цель методики САН**: Экспресс-оценка самочувствия, активности и настроения.

**Описание методики САН**. Опросник состоит из 30 пар противоположных характеристик, по которым испытуемого просят оценить свое состояние. Каждая пара представляет собой шкалу, на которой испытуемый отмечает степень выраженности той или иной характеристики своего состояния.

**Инструкция методики САН**. Вам предлагается описать свое состояние в данный момент с помощью таблицы, состоящей из 30 пар полярных признаков. Вы должны в каждой паре выбрать ту характеристику, которая наиболее точно описывает Ваше состояние, и отметить цифру, которая соответствует степени выраженности данной характеристики.

**Обработка данных методики САН**. При подсчете крайняя степень выраженности негативного полюса пары оценивается в 1 балл, а крайняя степень выраженности позитивного полюса пары — в 7 баллов. При этом нужно учитывать, что полюса шкал постоянно меняются, но положительные состояния всегда получают высокие баллы, а отрицательные — низкие. Полученные баллы группируются в соответствии с ключом в три категории, и подсчитывается количество баллов по каждой из них.

*Самочувствие* — сумма баллов по шкалам: 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26.

*Активность* — сумма баллов по шкалам: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28.

*Настроение* — сумма баллов по шкалам: 5, 6, И, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30.

Полученные результаты по каждой категории делятся на 10. Средний балл шкалы равен 4. Оценки, превышающие 4 балла, свидетельствуют о благоприятном состоянии испытуемого, ниже 4 — о неблагоприятном состоянии. Нормальные оценки состояния располагаются в диапазоне 5,0—5,5 баллов. Следует учесть, что при анализе функционального состояния важны не только значения отдельных показателей, но и их соотношение.

**Типовая карта методики САН**

Фамилия, инициалы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Пол\_\_\_\_ Возраст\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Время\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Самочувствие хорошее | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Самочувствие плохое |
| 2 | Чувствую себя сильным | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Чувствую себя слабым |
| 3 | Пассивный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Активный |
| 4 | Малоподвижный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Подвижный |
| 5 | Веселый | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Грустный |
| 6 | Хорошее настроение | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Плохое настроение |
| 7 | Работоспособный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Разбитый |
| 8 | Полный сил | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Обессиленный |
| 9 | Медлительный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Быстрый |
| 10 | Бездеятельный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Деятельный |
| 11 | Счастливый | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Несчастный |
| 12 | Жизнерадостный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Мрачный |
| 13 | Напряженный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Расслабленный |
| 14 | Здоровый | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Больной |
| 15 | Безучастный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Увлеченный |
| 16 | Равнодушный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Взволнованный |
| 17 | Восторженный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Унылый |
| 18 | Радостный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Печальный |
| 19 | Отдохнувший | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Усталый |
| 20 | Свежий | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Изнуренный |
| 21 | Сонливый | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Возбужденный |
| 22 | Желание отдохнуть | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Желание работать |
| 23 | Спокойный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Озабоченный |
| 24 | Оптимистичный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Пессимистичный |
| 25 | Выносливый | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Утомленный |
| 26 | Бодрый | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Вялый |
| 27 | Соображать трудно | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Соображать легко |
| 28 | Рассеянный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Внимательный |
| 29 | Полный надежд | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Разочарованный |
| 30 | Довольный | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Недовольный |

## НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ВВЕДЕНИЮ ФГОС ДО

## *Шпагина М.С.,*

## *старший воспитатель МБДОУ «Детский сад №42*

## *«Аленький цветочек»*

## *Н. Макиавелли в своей книге «Государь» писал: «Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками - те, кому будет хорошо при новом»*

 Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как, в противном случае, ее способность к выживанию и адаптации в динамичной обстановке ставится под угрозу.

 Под **изменениями** и **нововведениями** в [организационном поведении](http://www.grandars.ru/college/biznes/organizacionnoe-povedenie.html) понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями.

 Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

 В связи с этим особо важное значение приобретает задача повышения готовности и способности персонала организации к изменениям, т.е. готовности и способности осуществлять впервые или воспроизводить (воспринимать) актуальную идею или инновацию с целью получения социального эффекта. Как показывает практика, бесконфликтное внедрение организационных изменений является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются организационные изменения со стороны руководства организаций (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены нередко чреваты опасностью).

 Изменения — это крайне трудный и болезненный процесс. Чем более глубокие и радикальные изменения происходят в [организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html), тем выше вероятность сопротивления им.

 **Сопротивление организационным изменениям** - это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению инноваций в организации. Сопротивление внедрениям может иметь разную силу и интенсивность.

 В своей работе мы тоже сталкиваемся с сопротивлением сотрудников на различного рода нововведения. Очередное сопротивление связано с введением ФГОС ДО и его внедрением в ДОУ.

 Существует несколькопутей и способов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям. Нам оказались ближе методы преодоления сопротивления, предложенные Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик (Приложение 1)

 Прежде чем знакомить со стандартом педагогов и внедрять его в учреждении, необходимо было познакомиться с документом и **лично** принять его как нововведение, что получилось не сразу и поэтому, чтобы сообщить педагогическому коллективу о введении ФГОС ДО, мне понадобилась помощь авторитетной личности – руководителя организации, т.к. **первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника**. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений.

 Как мы и ожидали, данное нововведение повлекло за собой сопротивление коллег, кто-то в открытую стал высказывать недовольство, кто-то – в кулуарах, общаясь друг с другом. Причины данного сопротивления можно отнести к классификации Дж.Коттера и Л.Шлезингера:

## собственнический интерес. Люди боялись потерять комфорт, привычную обстановку и т.д.;

## недостаток доверия и непонимание коллег. При первичном информировании изменения, условия внедрения были недостаточно точно объяснены, и естественно, у людей возникло большое количество дополнительных вопросов, а для того, чтобы исправить неточности в объяснении необходимо больше времени и усилий;

## низкая терпимость к изменениям. Люди имеют разный уровень готовности к изменениям. Для кого-то даже незначительное изменение будет казаться «апокалипсисом», для другого же человека перемена будет являться одной из ступеней на пути к совершенству;

## различная оценка ситуации. Все люди абсолютно разные и ввиду их психологических особенностей, понимание ситуации было различным. Возможно, некоторые работники видели в изменении какую-то потерю для себя, а не выгоду.

##  Следующим шагом было создание группы единомышленников, в состав которой вошли люди пользующиеся авторитетом среди коллег – это люди с большим педагогическим опытом работы, с соответствующей квалификацией, находящиеся в постоянном поиске инноваций.

## Для выстраивания дальнейшей работы с коллегами был проведен анализ их психологических особенностей с целью определения типа людей-педагогов по их отношению к нововведениям. Специалисты выделяют следующие типы (Приложение 2): новаторы, энтузиасты, рационалисты, нейтралы, скептики, консерваторы, ретрограды. В реальной жизни эти типы в чистом виде встречаются не часто. Анализ это подтвердил и показал, что людей типа «ретрограды» в детском саду не оказалось, 35% педагогов можно отнести к типу между «скептиками» и «консерваторами», 29% – к типу между «рационалистами» и «нейтралами», 24% педагогов относятся к «энтузиастам» и 2% – к «новаторам». Тем не менее, зная эти типы, можно целенаправленно влиять на людей, формируя поведение для успешного участия в инновационной деятельности.

##  Созданная творческая (инициативная) группа разработала план-график по введению ФГОС ДО, который включил в себя мероприятия, направленные на преодоление страха перед изменением, на показ преимуществ и выгоды нововведения, т.к. изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе.

##  Инициатор нововведения (менеджер) должен облегчить персоналу тяготы изменений, т.е. создать условия для принятия коллективом этого нововведения, в т.ч. организовывать консультации, обучающие семинары, курсы повышения квалификации и переподготовки, что и было сделано в нашем учреждении, внесено в план-график.

##  Кроме того при реализации внедрения стандарта было отведено соответствующее место стимулированию.

##  План по внедрению ФГОС ДО был составлен таким образом, чтобы в процессе изменения участвовали все педагоги, за каждым была закреплена определенная роль и задача, чтобы люди почувствовали индивидуальную ответственность за происходящее.

##  План-график по внедрению ФГОС ДО в принципе уже реализован, а говорить об отсутствии сопротивления у некоторых педагогов пока нельзя, до сих пор несколько человек ещё не до конца приняли это нововведение. Возможно, прошло ещё не так много времени, и кроме того, по мимо этого изменения, в организации параллельно происходили и происходят ряд других изменений, например, перестановка кадров, или работа в рамках общего проекта учреждения. Данные нововведения тоже вызвали ряд сопротивлений. Таким образом, сопротивления на изменения были, есть и будут.

# Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация - живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

# Эта динамика постоянно сопровождается сопротивлениями, которые могут оказывать негативное влияние на деятельность не только группы, но и всей организации в целом.

# Анализ деятельности учреждения позволил выявить наличие индивидуальных сопротивлений сотрудников на организационные изменения. Что в современном мире можно считать нормой, т.к. данные сопротивления обусловлены рядом причин, описанных ранее.

Для преодоления поведенческой формы сопротивления необходимо провести анализ поведения сотрудников, выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, определить работников, которые или поддержат изменения, или окажут им сопротивление, а также в каждом случае причины такого поведения.

## Любая организация – это система, а воздействие на систему вызывает ряд сопротивлений. Все виды сопротивления представляют собой мобилизацию энергии, а не её недостаток. И возникает вопрос, как же перенаправить энергию сопротивления в нужное русло, в русло организационного развития, и тогда рассматривать сопротивление как позитивное явление. В этом случае меняется характер взаимодействия между инициатором изменений и сопротивляющемся, и это уже будет не борьба и не преодоление препятствий, а выяснение различий в видении проблемы.

Таким образом, во избежание негативных последствий нововведений и преодоления сопротивления необходимо использовать следующее:

* личное принятие менеджером новвоведения,
* первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника,
* в состав инициативной(-ых) рабочей группы следует вводить авторитетных лиц,
* стратегический план действий,
* изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе (преодоление страха перед изменением, показ преимуществ и выгоды предстоящих инноваций),
* менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (консультирование, беседы, семинары, курсы повышения квалификации и переподготовки и т.п.),
* стимулирование сотрудников, в разумных пределах, возможно, и «подкуп»,
* включенность всех членов организации, индивидуальную ответственность каждого.

Библиография

Большой толковый словарь: в 16 т./ Под ред. В.В.Лопатина. Т. 4 - М.: Русский язык, 2001. - С.382

1. Малый толковый словарь / Под ред. В.В.Лопатина. - М.: Русский язык, 2004. - С. 177.
2. Ожегов С.И. Словарь русского языка/ С.И.Ожегов. - 6-е изд. - М.: Азбуковник, 2006. - С. 223.

Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления. – 2003.- №6.

Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие для вузов / под ред. М.А.Чернышова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - С.507.

Шипилова О.А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям // Кадры предприятия. – 2004. - №9.

Интернет ресурс:

* [http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-izmeneniyami.htmцццюцшт2юст.п9l](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-izmeneniyami.htm%D1%86%D1%86%D1%86%D1%8E%D1%86%D1%88%D1%822%D1%8E%D1%81%D1%82.%D0%BF9l)
* <http://www.grandars.ru/college/biznes/soprotivlenie-izmeneniyam.html>
* <http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2ac69b4c53a89521216c27_0.html>
* <http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2ac69b4c53a89521216c27_0.html>
* <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=510364>
* <http://edu.dvgups.ru/METDOC/CGU/SOTS_KULT_SERVIS/INNOVAC_SKSIT/METOD/LEKKOV/WEBUMK/frame/6.htm>

Приложение 1.

**Методы преодоления сопротивления,**

**предложенные Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик**

Американские исследователи Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик предлагают другой вариант программы организационных изменений, который включает следующие элементы:

**обеспечение поддержки предлагаемых изменений** - вовлечение ключевых и заинтересованных групп, а также отдельных лиц в поиск оптимальных решений. В процесс включаются высшие руководящие звенья, неформальные лидеры, эксперты (со специальными знаниями в области информационного обеспечения), представители профсоюзов, кредиторы, наблюдательные советы и т.д.;

**определение общей перспективы** - отображение желательного направления изменений без подробного анализа деталей. Перспектива здесь служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий и должна носить мотивационный характер, т.е. убедительно показывать необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива;

**установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений** - закрепление за каждым членом организации его роли и задач, вытекающих из процесса преобразования, для избежания неопределенности и конфликтов;

**обеспечение информацией и обучение персонала** - своевременное ознакомление по тщательно разработанной программе членов организации с новыми обязанностями, процедурами, техникой и моделями поведения;

**постоянная проверка ключевых параметров организации** - успешно функционирующие предприятия стремятся к достижению максимальной согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, систем менеджмента, методов управления персоналом, условий труда и организационной культуры. Все эти параметры нуждаются в регулярной оценке, так как необходимо застраховаться от возникновения любого несоответствия их в результате изменения отдельных взаимозависимых элементов;

**обеспечение участия в процессе изменений** - сопротивления изменениям можно избежать по крайней мере частично, если привлечь к участию в них всех затрагиваемых лиц. Если привлечь всех членов организации к принятию принципиально важных решений не удается, можно ограничиться "локальным" сотрудничеством по конкретным вопросам в рамках внедрения новшеств. Это тем более важно, что идеи и рациональные предложения опытных сотрудников на местах часто приводят к лучшим результатам, чем общие, стандартные решения "сверху", не учитывающие в полной мере детали каждой отдельной ситуации;

 **гарантия стимулов** - параллельно с изменениями должны обеспечиваться и стимулы, которые содействуют внедрению и институциональному закреплению изменений в структуре организации.

**МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ К ВКЛЮЧЕНИЮ В ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ**

***Иванова Н.В.,***

***учитель математики МБОУ «СОШ№9»***

Мотивационная политика образовательной организации является одним из эффективных инструментов социального управления качеством образования.

Непрерывное развитие организационно-экономических условий хозяйствования образовательных организаций и изменение экономической ситуации в стране требуют разработки новых подходов, мотивирующих сотрудников к включению в процесс изменений образовательной практики.

Современному руководителю необходимо понимать, что умение мотивировать работников – значит не просто актуализировать уже сложившиеся мотивы, но и формировать структуру потребностей при постоянном обеспечении и отслеживании обратной связи. Мотивация проявляется также в понимании, восприятии целей организации самими работниками. В таком случае их действия будут высокомотивированными, а результаты труда – значимыми для организации.

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс, а в последние десятилетия, особенно в развитых в рыночном отношении странах наметилась четкая тенденция ещё большего увеличения этой ценности [7].

Персонал сегодня – это главная движущая сила и стратегический ресурс любой организации. Управление персоналом при этом выступает как одно из важнейших направлений стратегического управления в современной организации, так как в условиях инновационной экономики и модернизации производства роль человека возрастает, а к его способностям, уровню знаний и компетенций предъявляются все более высокие требования [8].

Управление персоналом образовательной организации включает многие мотивационные составляющие, такие, как кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Эволюция различных подходов в изучении мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, так как в теории и практике управления не существует универсальной модели мотивационной деятельности, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Сегодня идут активные поиски новых форм управления целенаправленной деятельностью человека. Этот процесс, с одной стороны, основывается на анализе и переоценке сложившихся представлений о побуждениях человека к труду, с другой – опирается на научные разработки отечественных и зарубежных специалистов в области мотивации труда – экономистов, социологов, психологов, педагогов.

Я согласна с точкой зрения К.В.Рочева, Н.Р.Балынской, что одной из основных причин негативных тенденций в стабильности кадрового потенциала работников организаций является неотработанность (неадаптированность) мотивационного механизма, направленного на развитие и повышение конкурентоспособности персонала, особенно в рамках традиционных форм и систем оплаты труда, поскольку заработная плата является одним из важнейших стимулов [см. об этом: 3, 9].

Современное определение понятию «мотивация» можно дать с разных позиций. С точки зрения психологии мотивация может быть рассмотрена как «процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения. Этот внутренний процесс направляет поведение человека и определяет тот выбор, который он делает из возможного набора поведенческих альтернатив» [5, 330]. С позиции менеджмента мотивация – это «процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации» [6, 171].

В современном менеджменте мотивация понимается как составная часть руководства организацией. Она может рассматриваться как процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих [2].

Мотивация чаще всего трактуется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, обуславливающих ее рамки и формы и придающих ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Структуру мотивации составляют потребности, притязания, стимулы, мотивы, установки, оценки. В зависимости от этих составляющих (мотивационных доминант) у человека вырабатывается определенное поведение в отношении того или иного стимула, потребности, ожидания.

Искусство управленца состоит в том, чтобы выявить потребности, которые определяют действия подчиненных, разработать действенный механизм, способствующий частичной удовлетворенности этих потребностей с целью повышения эффективности работы сотрудников и стимулирования их дальнейшего профессионального и личностного роста.

В научной литературе описаны разнообразные методы повышения мотивации сотрудников: повышение разнообразия умений и навыков; повышение целостности работы; повышение важности работы; увеличение автономии; усиление обратной связи. Способы улучшения мотивации труда объединяются в несколько самостоятельных направлений: заработная плата; целевой метод (предполагает постановку перед работниками конкретных и ясных трудовых целей); гибкая система внутрифирменных льгот работникам предприятия (субсидированное и льготное питание, льготы для детей сотрудников и др.); нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу; мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост, привлечение работников к управлению предприятием; создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров; продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации.

Выбор путей мотивации, определение мотивационного потенциала, разработка мотивационной политики особенно актуальны для руководителя образовательной организации, поскольку человеческий потенциал – это наиболее сенситивный ресурс социального управления современными образовательными системами, заключенными в рамки стандартов, жесткой регламентации и контроля финансирования, а следовательно, и материального компонента мотивационной политики. Задача руководителя – выработать гибкую мотивационную политику, разработать широкий спектр практических вариантов поощрения, адекватных израсходованным человеческим ресурсам и ожиданиям персонала.

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом.

Система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, стимулирующий персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности [10]. От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации [8].

Эффективность деятельности образовательной организации и качество образования зависят от системы управления ее персоналом на основе модели управления, учитывающей педагогические условия. Основными критериями эффективного управления педагогическим персоналом являются: эффективность работы педагогического персонала, качество образовательного процесса, качество менеджмента. Эффективность работы педагогического коллектива зависит от комплекса оптимальных педагогических условий управления персоналом образовательной организации [1].

Основой экономической мотивации трудовой деятельности работников образовательных учреждений является оплата труда. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражая количество и качество труда работников. И расчеты такого рода достаточно сложны, так как очень часто требуют индивидуального подхода к каждому конкретному случаю, каждому работнику. Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу образовательного учреждения в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата [10].

Практическое применение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях: позволяет стимулировать работу педагогических работников, повысить эффективность трудовой деятельности, устранить «уравниловку» и оплачивать работу по факту выполнения (соотносить с результатами труда персонала общеобразовательных учреждений), сделать оплату труда более объективной (так как критерии разрабатываются и принимаются всем трудовым коллективом) и по возможности свести до минимума элемент субъективизма в оценке работы педагогических работников.

Четкая регламентация трудовой деятельности и своевременный мониторинг позволяют составлять рейтинг педагогических работников образовательного учреждения, который наглядно демонстрирует достижения и недостатки трудовой деятельности. От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности педагогических работников во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

К основным видам нематериального стимулирования, применяемого в образовательных учреждениях, относятся:

* гарантия социальных льгот, предусмотренных нормативными документами РФ;
* возможность продвижения по служебной лестнице (возможность совершенствовать: профессиональные знания и навыки);
* возможность педагогического работника влиять на размер оплаты труда, в зависимости от результатов своей работы;
* возможность гласно, открыто участвовать в жизни школы на всех уровнях.

Сейчас в системе нематериального стимулирования переживают второе рождение уже позабытые атрибуты советской эпохи: грамоты, «Доски почета», конкурсы на различные звания («Учитель года», «Классный классный» и так далее). Это является хорошими инструментами моральной мотивации, если ими пользоваться грамотно и по назначению, то есть вовремя. Для развития корпоративной культуры немаловажную роль играет совместное празднование отличительных дней и организационные ритуалы. Значение корпоративной культуры для мотивации труда очевидно – она способствует сплочению коллектива, превращению его в команду единомышленников.

Следует обратить внимание на то, что если работнику четко объяснить взаимозависимость оплаты труда от разнообразия видов трудовой педагогической деятельности (учебной, воспитательной, научной, методической и т. д.), а также независимость размера оплаты труда от субъективных факторов (не нравится директору, ссорится с завучами), то мотивация к педагогической деятельности возрастает в несколько раз.

В целях мотивирования сотрудников к эффективной и результативной деятельности в МБОУ «СОШ №9» разработаны нормативные документы, регламентирующие мотивацию труда в школе, например «Положение об оплате труда работников МБОУ «СОШ № 9», «Положение о корпоративной культуре», «Положение о наставничестве», «Положение о платных услугах», «Положение о предпринимательской деятельности»; «Порядок установления стимулирующих выплат работникам МБОУ «СОШ № 9» за наиболее значимые результаты деятельности» и иные документы.

Нормативные акты постоянно корректируются в соответствии с происходящими изменениями в нормативно-законодательной базе РФ. Согласно нормативным документам, действующим в школе, определены следующие виды мотивации работников: материальная мотивация (стимулирующие выплаты); социальная мотивация (льготы и гарантии, предусмотренные федеральным законодательством, коллективным договором и социальными программами школы); административно-психологическая мотивация работников (нематериальная мотивация).

Влияние на повышение заинтересованности работников в эффективности и росте производительности труда педагогических работников достигается и благодаря ряду льгот (оплата командировок, прохождение курсов повышения квалификации за счет образовательного учреждения, предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска, помощь в размещении научно-исследовательских разработок).

Руководством МБОУ «СОШ №9» проводится регулярная и целенаправленная работа по совершенствованию нормативных документов, регламентирующих мотивацию труда сотрудников образовательного учреждения, ведётся постоянный поиск новых форм и видов мотивации в целях совершенствования эффективности управления и реализации программы стратегического развития организации.

На основе анализа практик по мотивации сотрудников МБОУ «СОШ№9» к включению в процесс изменений можно сформулировать следующие рекомендации по повышению эффективности управления образовательной организацией.

Управление образовательной организацией, в частности, школой, можно осуществлять в системе менеджмента качества, которая включает несколько процессов: мониторингового, исследовательского и программно-методического.

Данные процессы обладают такими характеристиками как: корпоративность, мобильность, многофункциональность, разноуровневость, ориентированность на инновационность и личностное развитие, индивидуализированность, разнообразие методов и форм организации обучения, культуросообразность и современность рассматриваемых позиций.

Например, рейтинг школьных методических объединений, который основан на следующих показателях: количество педагогических работников (в том числе молодых специалистов); процентное соотношение преподавателей с ученым званием, высшей категорией; педагогический стаж; повышение квалификации (курсы повышения квалификации (обучение очное, заочное, дистанционное), вебинары, иные формы); количество публикаций; участие педагогических работников в работе научно-практических конференций; формы обобщения педагогического опыта; наставничество; количество школьников, участвующих и ставших победителями и призёрами олимпиад, конкурсов, конференций различного уровня.

Расширить практику применения таких нематериальных видов мотивации сотрудников, как публичное признание, размещение фотографии на Доске почёта, включение в резерв управленческих кадров; учитывать интенсивность труда преподавателей, по согласованию с трудовым коллективом, устанавливать персональный повышающий коэффициент к окладу за конкретные результаты деятельности либо в целях достижения этих результатов; привлекать сотрудников в качестве экспертов в процессе разработки проектов или нормативной документации, учитывать их мнение.

Повышению роли нематериальных стимулов может способствовать, например, такой давно и хорошо известный документ как Коллективный договор, в котором могут быть зафиксированы дополнительные социально-трудовые права и гарантии, улучшающие положение работников образовательного учреждения.

**Библиография**

1. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Мотивация труда педагогических работников как фактор эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 1; URL: http://www.fundamental-research.ru/pdf/2015/2-21/38072.pdf (дата обращения: 25.03.2016).
2. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. М.: Сентябрь, 2005. 192 с.
3. Балынская Н.Р. и др. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда: монография. Санкт-Петербург: Издательство Инфо-да, 2014. 144 с.
4. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 148 с.
5. Занковский А.Н. Организационная психология: уч. пособие. - М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.
6. Комиссарова Т.Д. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. - М.: Дело, 2002. - 312 с.
7. Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. К вопросу о стратегии управления персоналом организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 6. С. 224-229.
8. Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Стратегическое управление персоналом современной организации // Управление персоналом современной организации: монография / Е.Ю.Гаранина, В.Н.Гонин, Н.А.Гончаревич и др. / под общ.ред С.С.Чернова. Книга 3. Новосибирск: Изд-во «СИБПРИНТ», 2010. С 146-171.
9. Рочев К.В. Оценка качества труда и материальное стимулирование в ВУЗе на базе системного подхода с помощью информационной индексной системы // Вопросы управления. 2014. №6. С. 60-70.
10. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах.М.:Вершина,2008.224с.

## Приложение 2.

## Тип человека по его отношению к нововведениям

|  |  |
| --- | --- |
| Тип человека | Характеристика |
| Новатор | Человек, для которого характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования производства и управления, он разрабатывает технические, организационные и иные новинки, вносит инициативные предложения, добивается их внедрения в производство. Его девиз: «Все, что можно усовершенствовать, надо усовершенствовать» |
| Энтузиаст | Принимает новое независимо от степени проработки, обоснованности, возможностей использования и полезности. Новинка ценна сама по себе и полезна уже потому, что она отличается от старого. Как правило, берет на себя нелегкий труд по пропаганде и защите еще неокрепших слабообоснованных идей и проектов от критики консерваторов и ретроградов. Преобладание эмоций приводит порой к тому, что он тратит чрезмерные усилия на защиту новинок, которые не имеют практической ценности. Но без них невозможно было бы создать климат одобрения новинок, необходимый для того, чтобы в массе новых предложений не пропустить находки, имеющие принципиальное значение |
| Рацианалист | Принимает новаторские предложения только после тщательного анализа их полезности, возможностей использования, экономического и социального эффекта, вероятных трудностей на пути внедрения. Принимает нововведения не на эмоциональной, а на рациональной основе. Общий настрой – неустанно работать ради использования научно-технических достижений в производстве. Он, несомненно, за внедрение, но такое, которое защищено со всех сторон основательными проработками. Его участие в инновационном процессе обеспечивает обстановку доверия к инновациям, способствует ускорению их внедрения |
| Нейтрал | Действует в зависимости оттого, что ему приказали или как на него повлияли. Отношение нейтрала к новинкам осторожное: инициативы не проявляет, но если есть приказ или распоряжение внедрять что-либо, нейтрал будет стараться делать все так, как от него требуется. К сожалению, в случае непредвиденных затруднений он скорее будет ждать указания, чем проявит смекалку и инициативу, даже если для принятия самостоятельного решения есть благоприятные условия |
| Скептик | Не склонен на слово верить ни одному, даже очевидно полезному нововведению. Может стать хорошим контролером проектов и предложений как человек, формулирующий и высказывающий сомнения по поводу всего, с чем он сталкивается. В коллективе, где сильны новаторские тенденции, может приносить пользу своим умением охлаждать пыл людей, склонных к авантюрным проектам и предложениям. Но возглавлять инновационную работу скептик не может, так как он затормаживает процесс настолько, что инновационная деятельность становится невозможной, а сам коллектив распадается или перерождается. В отличие от рационалиста, настроенного на внедрение обоснованных новинок, скептик ведет дело против нововведений |
| Консерватор | В принципе тот же скептик, но только его скептицизм практически не имеет границ. Он сомневается, когда нет обоснований инновации и когда рассчитано и проработано все, что необходимо для принятия новинки. Даже когда абсолютно все предусмотрено и обосновано, он все же не склонен соглашаться на инновацию. Консерватор критически относится ко всему, что не проверено опытом. Но почти всегда не доверяет и ссылкам на опыт, требуя все новых и новых перепроверок результатов. По сути, это отказ от какой-либо инноваторской деятельности под предлогом недопущения ошибок и просчетов. Сомнения консерватора не только неконструктивны, но и откровенно вредны. Его девиз: «Никаких новинок, никаких изменений, никакого риска». Любая инновация – это разрушающая сила, которую надо остановить во имя сохранения достигнутого |
| Ретрограды  | Схож с консерватором с той только разницей, что черты консерватора у него предельно заострены. Это проявляется в форме автоматического отрицания всего нового («старое заведомо лучше нового»). Отбрасывание новинок без анализа и до анализа – характерная черта ретрограда. Он обращен в прошлое, но не ради изучения опыта, а для поиска оснований своего предпочтения старого перед новым. Он активен, как и новатор, но эта активность полностью расходуется на то, чтобы повернуть все назад, сдвинуть людей хотя бы на шаг в прошлое. Занимает активную деструктивную позицию в жизни. И все же можно говорить о сферах, где опыт ретрограда может оказаться полезным. Это дизайн, связанный с поиском ретроформ для новых товаров, «под старину», где ретроград может быть полезен как источник информации и «разработчик старины» |