

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-1.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/21EVN117.pdf>

Статья опубликована 19.02.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Куликова Е.В., Чаплыгина М.И. Управление мотивацией персонала дошкольной образовательной организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/21EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 005.95:373.211.24

Куликова Елена Владимировна¹

ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет», Россия, Ульяновск²

Факультет «Управления»

Доцент кафедры «Управления»

Кандидат экономических наук

E-mail: kev.ulsu@mail.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?id=687834

Чаплыгина Мария Игоревна

ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет», Россия, Ульяновск

Факультет «Трансферных специальностей»

Студент (Бакалавр)

E-mail: tanjamarina45@mail.ru

Управление мотивацией персонала дошкольной образовательной организации

Аннотация. В статье представлено, что дошкольная образовательная организация представляет собой особую среду формирования личности подрастающего поколения. Этому в немалой степени способствуют педагоги, которые работают с детьми. Качество и результативность работы педагогов во многом определяется их мотивацией на выполнение образовательно-воспитательной работы. Авторами отражено, что в рамках педагогического менеджмента необходимо находить эффективные подходы для управления мотивацией персонала дошкольной образовательной организации. Она имеет свою специфику, связанную, с одной стороны, с государственным регулированием данной сферы деятельности, а с другой стороны, со спецификой целей организации, социально-экономическими реалиями её функционирования и развития, личностными и профессиональными характеристиками персонала. Авторами статьи обосновывается, что управление мотивацией персонала это непрерывный процесс, который предполагает постоянное совершенствование системы мотивации персонала и её составляющих элементов с учетом: результатов диагностики существующей системы, требований стандартов, имеющихся внешних и внутренних ограничений, особенностей материальных и нематериальных стимулов, постоянного мониторинга работы каждого из элементов системы с оценкой их эффективности. В рамках исследования авторы представляют факторы, влияющие на мотивацию персонала дошкольной образовательной организации, которые разделены по сфере проявления на объективные,

¹ 432013, Россия, ул. Промышленная, д. 87, кв. 84

² 432063, Россия, г. Ульяновск, ул. Пушкинская, 4а, каб. 501

ограниченно поддающиеся воздействию со стороны руководства организации, и субъективные, находящиеся в сфере его воздействия. Субъективные факторы представлены через внешнее отражение, когда педагогам необходимо публичное признание их заслуг, сложности и многоаспектности их работы, и через внутреннее отражение, когда у педагога необходимо поддерживать и развивать желание и возможности профессионального роста.

Ключевые слова: педагогическая деятельность; педагогический менеджмент; дошкольная образовательная организация; мотивация; персонал; управление мотивацией; система мотивации; факторы мотивации

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

Дошкольное образование является самой первой общественно-государственной формой, в которой осуществляется профессионально-педагогическая работа с подрастающим поколением. Следует помнить, что фундаментальные качества личности человека формируются именно в первые годы жизни ребенка. Дошкольный возраст - чувствительный период, характеризующийся быстрыми изменениями в когнитивных способностях, физическом, социально-нравственном, интеллектуальном, коммуникативном развитии ребенка. Заложенный в раннем детстве положительный опыт создает прочную основу будущего развития личности дошкольника. [5] И немаловажную роль в этом играет сила, знания и внимание, вложенные в ребенка профессионалами-педагогами. Но чтобы педагоги и другой персонал, который обеспечивает условия пребывания детей в дошкольной образовательной организации, хотели профессионально себя реализовывать с максимальной возможной отдачей, необходимо мотивировать их на достижение важных и требуемых результатов.

Мотивируя сотрудников, руководителям необходимо понимать их потребности и мотивы деятельности, применять те стимулы, которые будут с максимальной эффективностью способствовать достижению, как целей организации, так и личных целей сотрудников. Поэтому выстраивая систему мотивации персонала в дошкольной образовательной организации, необходимо понимать современные её управленческие тенденции и уметь их применять.

Особенность управления педагогической деятельностью обусловлено специфичностью тех целей, которые перед ней ставятся. Эти цели, в общем, направлены на то, чтобы научить человека чему-то и воспитать в нем что-то, т.е. передавать накопленный человечеством опыт от поколения к поколению. Эта социальная функция педагогической деятельности, направленная на создание весьма своеобразного продукта - человека, и определяет её как особый вид человеческой деятельности.

Любой деятельностью необходимо управлять. Педагогическая деятельность не исключение. Именно поэтому есть такая разновидность менеджмента как педагогический менеджмент.

В настоящее время отсутствует единое общепринятое определение понятие «педагогический менеджмент» [1]. Мы разделяем следующий подход.

Педагогический менеджмент - это специфический вид управленческой деятельности педагога в группе, направленный на организацию учебного процесса, управление учебной информацией, организацию учебно-воспитательной работы, а также обеспечение коммуникации с целью формирования учебно-познавательной деятельности учащихся, обеспечивающей достижение развития личности учащегося, готовой к жизни в новых социальных условиях. [2]

В качестве компонентов педагогического менеджмента исследователи определяют следующие составляющие: образовательный, мотивационный, когнитивный, деятельностный, творческий, информационный (когнитивный), интегративный [9]. Как видно из перечня мотивационный компонент является базовым в рамках педагогического менеджмента. Также, на наш взгляд, от эффективности реализации мотивационного компонента зависит и эффективная реализация таких компонентов как деятельностный и творческий. Они реализуются в лучшем качестве, если педагог мотивирован на хорошую и плодотворную работу, что, соответственно, влияет на реализацию образовательного компонента педагогического менеджмента.

Руководитель современной дошкольной образовательной организации, осознавая специфику управления ею, должен анализировать вопросы мотивации сотрудников для достижения поставленных целей. Мотивация педагога может определяться как традиционными трудовыми мотивами (например, необходимость зарабатывать «на жизнь»; адекватность оплаты труда, соотношенная с мотивами личностного и профессионального роста; самоактуализация), так и специфическими (например, престижность работы в определенной образовательной организации; доминирование, или мотив власти; научно-педагогический интерес; желание сохранить активность и молодость духа, общаясь с детьми; забота о счастье ребенка).

Проблема выбора путей мотивации педагогов очень актуальна для администрации дошкольной образовательной организации. Необходимо:

- уделять внимание особенностям мотивации труда в дошкольной образовательной организации;
- выявлять ключевые факторы, оказывающие влияние на качество и результативность труда сотрудников;
- разрабатывать систему мотивирования, учитывая специфику целей, субъектов и объектов управления, а также применяемых методов и инструментов в дошкольной образовательной организации.

Традиционно широко применяются экономические методы мотивации персонала. Однако, их потенциал в бюджетной сфере значительно более скромный, чем в коммерческой сфере из-за недостатка средств.

Реалии сегодняшнего дня определяют дефицит педагогических кадров в дошкольных образовательных организациях. Проблемы в обеспечении высококвалифицированным персоналом дошкольных образовательных организаций кроются не только в низком уровне заработной платы педагогов, но и определяются:

- низким статусом этих работников в обществе;
- отношением общества к дошкольному образованию в специализированных учреждениях как необязательной ступени в системе образования человека;
- сложностью оптимизации соотношения между нагрузкой педагогического работника и размером оплаты его труда;

- неэффективность самой системы стимулирования педагогического труда, предопределяющую необходимость его обязательной дифференциации по сложности и качеству реализации.

Материальная мотивация имеет ряд специфических ограничений в своем применении в дошкольных образовательных организациях из-за жестких требований в бюджетной сфере к финансам и их распределению и расходованию. Чтобы преодолеть в какой-то мере эти особенности необходимо использовать нематериальную мотивацию и её потенциал, который позволяет дополнить используемые в организации материальные стимулы. И материальные, и нематериальные стимулы имеют особенности своего применения в дошкольной образовательной организации, с одной стороны, накладываемые государственным управлением, а с другой стороны требующие конкретизации своего применения относительно каждого педагога в конкретной ситуации.

Нематериальные средства воздействия на персонал дошкольной образовательной организации многообразны [3, 4, 7, 8, 11], но их применение требует учета соответствующей специфики целей и объектов воздействия. Это могут быть: моральное стимулирование; мотивирующая организация труда; эффективный кадровый менеджмент (оценка и контроль, обучение и развитие персонала); культура организации; самомотивация. Нематериальную мотивацию также расширяют следующие способы мотивации, если и требующих денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных: интересная работа; публичное признание; свободное время; активное информирование о происходящем в организации; активная обратная связь руководства с коллективом; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; предоставление свободы в выборе способа выполнения работы; празднование различных событий, повышение ответственности у сотрудников через предоставление новых возможностей профессионального роста.

Итак, для мотивации персонала дошкольной образовательной организации возможно использование разные способы и средства мотивации. Эффективная система мотивации должна включать и материальные, и нематериальные стимулы, с учётом специфики деятельности организации, социально-экономических реалий её развития и функционирования и личностных и профессиональных характеристик персонала.

Чтобы все это учесть, необходимо целенаправленно и постоянно управлять мотивацией персонала дошкольной образовательной организации. *Управление мотивацией персонала дошкольной образовательной организации* - это непрерывный процесс обеспечения и совершенствования воздействия субъекта управления на поведение работников для повышения эффективности их труда при согласованном достижении личных целей и целей дошкольной образовательной организации по развитию воспитанников.

Непрерывность процесса предполагает необходимость постоянного совершенствования системы мотивации персонала и её составляющих элементов. Необходимо управлять не только существующим и налаженным процессом мотивации, но и находить пути его совершенствования в соответствии с требованиями внешней среды, научными разработками в этой сфере и внутренними потребностями организации. На рисунке представлен авторский взгляд на комплексный подход к совершенствованию системы мотивации персонала (с учетом мнений [3, 6, 7, 8, 10]): представлены общие этапы, их конкретизация и основные решаемые вопросы.



Рисунок. Этапы совершенствования системы мотивации персонала (составлено авторами)

На основе изученных теоретических и практических источников и собственного видения этапов совершенствования системы мотивации персонала представим характеристику каждого из них:

1. Проведение исследования существующей системы мотивации персонала.

Исследование - поиск новых знаний или систематическое расследование с целью установления фактов. Проведение исследований предполагает постановку проблемы, выделение объекта и предмета исследований, определения целей и задач исследования, планирование исследования. Проблемой может быть отсутствие системы мотивации или наличие явных недостатков в существующей системе мотивации персонала. Объектом исследования в данном случае будет персонал (или какая-либо категория персонала), предметом - показатели, характеризующие уровень мотивации сотрудников. При построении системы мотивации исследования направлены на выявление факторов, мотивирующих сотрудников, что является целью исследования. Планирование исследования включает в себя сроки проведения исследований, этапы, ресурсы, желательные результаты. Затем происходит определение концептуальной модели исследования, описание понятий и категорий, взаимосвязей между ними. Следом осуществляется выбор методов сбора данных, их анализа. При этом исследователь при выборе методов может руководствоваться как личным опытом, знаниями, интуицией, так и мнением специалистов и экспертов. Это могут быть такие методы как: наблюдение, анкетирование, опросы, фотография рабочего дня, метод экспертных оценок и прочее. В целом в практике можно выделить три группы методов, касающиеся мотивации персонала: методы исследований мотивации сотрудников; методы оценки удовлетворенности сотрудников; методы оценки эффективности системы мотивации. Результаты сбора данных подвергаются анализу, а затем формируются выводы. Конечной стадией этапа исследования будут являться конкретные выводы, а также рекомендации по формированию системы мотивации или совершенствованию существующей системы.

2. Постановка целей организации по использованию и совершенствованию системы мотивации.

Степень удовлетворенности работой различна у работников. Она зависит от многих факторов, в том числе от личных целей, уровня организации производственной, экономической, социальной и мотивационной деятельности, и оказывает влияние на уровень результативности труда. Различная степень удовлетворенности персонала отражает различный уровень достижения социальных целей, которые реализуются путем удовлетворения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, и экономических целей организации, которые связаны с операционной деятельностью и отражаются в годовых планах и отчетных данных об итогах финансовой деятельности или годовом балансе. Таким образом, цель организации при мотивировании сотрудников должна быть согласована с общими стратегическими целями организации.

В дошкольных образовательных организациях этот этап реализует руководство, которое должно четко понимать каких результатов оно хочет добиться. При этом памятуя о жестких ограничениях, которые определяются статусом организации и её финансирования большей частью из соответствующего бюджета.

3. Определение субъектов управления, реализующих отношения по совершенствованию системы мотивации.

Как минимум в этом процессе участвует руководство компании и служба управления персоналом в объеме своих полномочий. Если организации крупные, то могут в этот процесс включаться и руководители структурных подразделений, а также их кадровые службы, если они представлены в данных структурных подразделениях.

Дошкольные образовательные организации немногочисленны по численности и выделению в них специалиста по персоналу редко. Поэтому, на наш взгляд, основная нагрузка по проведению всей процедуры совершенствования системы мотивации персонала в дошкольной образовательной организации будет ложиться на заведующего, его замов и старшего воспитателя.

4. Определение возможностей организации по совершенствованию системы мотивации.

Оценка возможностей организации складывается с учетом таких параметров, как: временные ограничения; финансовые ограничения; стратегическое соответствие; организационная культура. Любая организация располагает ограниченным количеством ресурсов. Знание количества располагаемых ресурсов необходимо для разработки плана формирования системы мотивации. Подход к реализации данного этапа привлеченными к процессу сотрудниками дошкольной образовательной организации должен быть комплексным, чтобы не упустить те или иные ограничения и использовать разное видение людей на одно и то же явление, проблему или задачу.

5. Совершенствование системы мотивации.

Система мотивации и стимулирования персонала может включать в себя: разработку системы материального денежного стимулирования, разработку системы материального неденежного стимулирования, разработку системы нематериального стимулирования. Для разработки такой системы необходимо:

- создать и применить систему оценки деятельности персонала;
- разработать критерии, по которым мотивируется персонал;
- рассмотреть различные категории персонала, в том числе возрастные, с позиции возможности их мотивации.

Мотивация сотрудников различных категорий может, а иногда и должна, отличаться. Разработанная система мотивации должна обсуждаться с сотрудниками, быть понятной им. Согласованная система мотивации сопровождается разработкой внутренних документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.

6. Внедрение системы мотивации или её новых элементов в систему управления организацией.

Внедрение системы мотивации представляет собой процесс распространения новых направлений в области мотивации в систему управления персоналом. На этом этапе важно определить сроки внедрения, обеспечить контроль над соблюдением принципов системы мотивации, учитывая, что различные категории персонала могут мотивироваться по-разному. Необходимо также помнить, что всякое изменение вызывает сопротивление, поэтому нужно проанализировать и предугадать, какое будет сопротивление, и как уменьшить его до возможного минимума.

В силу специфики функционирования дошкольной образовательной организации необходимо начинать преобразования или с календарного нового года, или с учебного нового года. И при этом необходимо «прожить» годовой цикл применения разработок новой системы мотивации персонала организации, чтобы понять её работу для эффективного прохождения следующих этапов.

7. Реализация и корректировка системы мотивации.

Очень важно оперативно отслеживать изменение целей и корректировать систему мотивации. Можно так же сказать, что внедрение и корректировка системы мотивации - процесс циклический. Это оперативная деятельность, направленная на улучшение существующей системы мотивации с учетом новых сложившихся обстоятельств и использованием этих обстоятельств для достижения целей организации.

При прохождении данного этапа в дошкольной образовательной организации необходимо выстроить систему обратной связи между руководством и сотрудниками разных категорий. Это необходимо, чтобы сотрудники могли свободно и в оперативном режиме высказывать свои сомнения, недовольства и предложения по реализуемой системе мотивации персонала. Это необходимо руководству для понимания текущей ситуации в организации.

8. Оценка эффективности системы мотивации.

Эффективность - отношение полученного экономического результата к произведенным затратам на внедрение данной системы. Один из критериев эффективности - ее воздействие на достижение стратегической цели организации. Однако система мотивации, подходящая для одной категории персонала, может не подходить другой категории персонала, и совсем не обязательно способствует выполнению стратегических целей организации. Поэтому важно, чтобы система мотивации была эффективна для всех сотрудников.

В дошкольной образовательной организации эффективность в большей мере будет определять качественными показателями, так как количественные показатели в значительной степени будут определяться нормативами выполнения бюджетных требований по расходованию средств на финансирование деятельности организации и оплаты труда, в частности.

Важным критерием эффективности разработанной системы мотивации является и ее гибкость, возможность оперативного внесения изменений при происходящих изменениях на рынке, внутренней среды компании, корректировке целей компании.

Формирование эффективной системы мотивации трудовой деятельности представляет собой долгосрочный и трудоемкий процесс, каждый этап которого требует тщательную проработку. Проведение исследований в области мотивации сотрудников является первым этапом, от достоверности которого в значительной степени зависит эффективность системы мотивации в целом. Для разработки действенной системы мотивации и последующего совершенствования системы необходимо максимально точно установить, какие именно мероприятия принесут наибольший положительный эффект. Значительную роль при этом играет сам персонал, мотивы которого иногда могут быть неясны руководству. Поэтому особое внимание следует уделить исследованиям, направленным на изучение мотивации персонала.

Проведенное нами исследование мотивации сотрудников на базе дошкольных образовательных организаций г. Ульяновска позволило выявить нам два основных результата. Первый, закономерный - что мнения опрошенных о состоянии системы мотивации в организации расходятся в зависимости от рода деятельности: воспитатели или профильные педагоги (музыкальные руководители, инструкторы по физической культуре, педагоги по изобразительности и пр.).

Второй результат состоит в выделении основных факторов, которые мотивируют и демотивируют персонал дошкольной образовательной организации на достижение поставленных результатов. Исследование позволила их разделить на три группы по признаку сферы проявления:

- объективные факторы;
- субъективные факторы с внешним отражением;

- субъективные факторы с внутренним отражением.

Объективные факторы. Они ограниченно поддаются воздействию со стороны руководства дошкольного образовательного организации в связи со спецификой управления им как бюджетной организацией, строящей свою работу на федеральных образовательных стандартах (например, невозможность карьерного роста, недостаточность социальных гарантий).

Субъективные факторы находятся в сфере воздействия руководства дошкольной образовательной организации.

Субъективные факторы с внешним отражением требуют активизации работы по публичности и разъяснению общественности и признания ею заслуг педагога, сложности и многоаспектности его работы. Эти факторы описывают:

- необходимость признания ежедневной, систематизированной, профессиональной работы педагогов и воспитателей воспитанниками и их родителями, осознания в первую очередь родителями важности этого комплексного воздействия на детей для их полноценного и всестороннего развития;

- необходимость признания не только ежедневной, систематизированной и профессиональной работы, но и умение развивать и внедрять методики преподавания, организовывать пространство для развития детей, создание комфортной психологической атмосферы должны оценивать руководители, т.к. это работа требует значительной концентрации и организации трудовой деятельности педагогов, чтобы все успевать и быть мотивированным на результат, который нужен и детям, и родителям, и дошкольной образовательной организации, и профессиональному сообществу педагогов дошкольного образования;

- необходимость подтверждения вклада в развитие дошкольной педагогики со стороны коллег за пределами места работы, чтобы понимать, в правильном ли направлении педагог движется в совершенствовании применения методик преподавания, чтобы делиться опытом и наработками, которые способствуют развитию творческой и профессиональной реализации педагога и привнесению в жизнь подрастающего поколения ценностей жизни и общества.

Субъективные факторы с внутренним отражением описывают триединство «активизировать - поддерживать - развивать» желания и возможности педагогов и воспитателей расти профессионально (например, недостаточная возможность для реализации самостоятельности и инициативы, не всегда имеющаяся возможность проявления творческого начала в деятельности, самосовершенствования и самореализации, оценка работы как сложной и трудной и не всегда разделяемые ценности и принципы работы, принятые в дошкольной образовательной организации).

Проработанность и жесткость требований к материальной мотивации сотрудников и объективная ограниченность возможностей руководства дошкольной образовательной организации влиять на мотивацию персонала из-за специфики самой сферы деятельности предполагает уделение внимания именно методам нематериальной мотивации персонала в дошкольной образовательной организации для активизации его мотивации на достижение поставленных целей и задач.

Именно комплексный подход к управлению мотивацией персонала дошкольной образовательной организации через сочетание жестких норм регулирования со стороны государства и творческого подхода руководства организации для расширения спектра нематериальной мотивации позволят совершенствовать систему мотивации персонала в

соответствии с требованиями сложившейся ситуации для обеспечения разностороннего развития и воспитания подрастающего поколения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бояринов Д.А. Педагогический менеджмент в контексте информационного образовательного пространства // Современные проблемы науки и образования. 2015. №4. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=21095> (дата обращения: 24.07.2016).
2. Гвоздева А.В., Жилин В.В. Понятие и функции педагогического менеджмента как средства управления учебной информацией // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2010. №4 (16). URL: <http://www.scientific-notes.ru/pdf/017-23.pdf> (дата обращения 10.07.2016).
3. Демидова Е.А. Проектирование системы стимулирования персонала дошкольной образовательной организации // Всероссийский электронный журнал «Педмастерство». Дата публикации: 16.06.2015. URL: <https://www.pedmasterstvo.ru/categories/28/articles/692>. (дата обращения: 20.08.2016).
4. Зоткина Н.С., Копытова А.В. Системы оплаты труда: основные элементы и их роль в стимулировании трудовой активности. // Экономика и предпринимательство. 2014. №12-2. С. 714-719.
5. Лашкова Л.Л. Проблемы и перспективы развития системы дошкольного образования // Концепт. 2013. Спецвыпуск №06. ART 13556. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13556.htm>. (дата обращения 12.07.2016).
6. Лепешева Е. Диагностика мотивации персонала // Управление школой. 2009. №8. URL: <http://upr.1september.ru/article.php?ID=20090080> (дата обращения 18.07.2016).
7. Назаров И.Н. Мотивация и стимулирование труда в дошкольных общеобразовательных учреждениях // Вестник Северо-кавказского гуманитарного института. 2014. №3. С. 166-174.
8. Самсоненко Л.С. Развитие профессиональной мотивации педагогов дошкольного образования в условиях реализации ФГОС / Л.С. Самсоненко, Л.Ю. Шавшаева // Современные проблемы науки и образования. 2014. №4. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13879> (дата обращения: 15.10.2016).
9. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. 2014. №3. С. 18-24.
10. Субботина И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов // Вопросы регулирования экономики. 2012. №1. С.55-62.
11. Тверитина Е.В. Нематериальные способы мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика; сборник статей по материалам LVIII международной научно-практической конференции №2 (56). - Новосибирск: СибАК, 2016. URL: <http://sibac.info/conf/econom/lviii/46666>.

Kulikova Elena Vladimirovna
Ulyanovsk state university, Russia, Ulyanovsk
E-mail: kev.ulsu@mail.ru

Chaplygina Maria Igorevna
Ulyanovsk state university, Russia, Ulyanovsk
E-mail: tanjamaria45@mail.ru

Personnel motivation management in preschool educational organization

Abstract. The article shows that pre-school education system is a particular institution for the formation of the personality of the younger generation. The role of teachers who work with children cannot be underestimated. The quality and effectiveness of teachers are largely determined by their motivation to perform educational work. The authors show that, within the framework of pedagogic management it is important to find effective approaches to motivate the staff of preschool educational organization. It has its own peculiarities connected, on the one hand, with the government regulation in this sphere of activity, and on the other hand, with the specific goals of the organization, the socio-economic realities of its functioning and development, personal and professional characteristics of the staff. The authors of the article prove that motivation management is a constant process which requires continuous improvement of motivation system of the staff and its parts taking into account: the results of the diagnosis of the existing system, standards, existing external and internal constraints, characteristics of tangible and intangible benefits, permanent monitoring of the work of each part of the system, with an assessment of their effectiveness. The authors provide factors that affect the motivation of the staff of preschool educational organization. These factors are divided into objective, with a limited influence from the administration of the organization, and subjective, being in its sphere of influence. The subjective factors are presented through an external reflection, when teachers need public recognition of their merits, complexity and multidimensional nature of their work, and through the internal reflection when a teacher needs to maintain and develop the desire and opportunities for professional growth.

Keywords: pedagogic activities; pedagogical management; pre-school education organization; motivation; staff; motivation management; motivation system; factors of motivation