

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

СЕМЕНОВА ВАЛЕНТИНА КОНСТАНТИНОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы
«Управление образованием и проектный менеджмент»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой
д - р экон. наук, профессор
Владимирова О.Н.

Руководитель
д - р экон. наук, профессор
Владимирова О.Н.

Руководитель магистерской
программы к. пед. наук, доцент
Галкина Е.А.

Дата защиты

Обучающийся
Семенова В.К.

Красноярск 2020

Реферат
магистерской диссертации
Семеновы Валентины Константиновны
по теме «Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала».

Постановка проблемы: в настоящее время происходит увеличение значимости трудовых ресурсов, которые являются фактором успеха, оказывающим влияние на организацию в целом, а также итоговую результативность и достижение целей организацией. Поэтому на первый план выходит проблема стимулирования и мотивирования персонала. Для того чтобы управление педагогами в организации было результативным, необходимо понимать мотивацию людей.

Руководителю важно понимать, к чему стремится каждый работник организации, что мотивирует и побуждает его к активной деятельности. Учитывая данные факторы, руководителю удастся выстроить управление персоналом таким образом, что люди будут самостоятельно стремиться к эффективной деятельности, с точки зрения достижения организацией собственных целей.

Цель исследования: совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации;
2. Провести анализ материальной и нематериальной системы мотивации и стимулирования педагогического персонала в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина;
3. Усовершенствовать систему мотивации и стимулирования в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина путем разработки рекомендаций, и оценить их эффективность; рассмотреть условия апробации данных рекомендаций.

Результаты исследования:

1. Уточнено понятие мотивационной деятельности педагогов как совокупности управленческих действий руководителя, которые направлены на создание внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на их самореализацию, и способствуют достижению личных целей педагогов и целей образовательной организации.

2. Представлена усовершенствованная схема системы мотивации и стимулирования педагогов МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина, дополненная положением о нематериальном стимулировании и изменениями, касающимися достижений в учебной и воспитательной деятельности в положении о материальном стимулировании педагогов.

Результаты исследования были апробированы:

- Семенова В.К. «Мотивы педагогической деятельности» // XX Международный научно - практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых « Молодежь и наука XXI века». – Красноярск, 2019.

- Семенова В.К. «Моральное стимулирование работников образовательной организации как инструмент мотивации» // VIII Международный научно - образовательный форум «Человек, семья и общество: история и перспективы развития». – Красноярск, 2019.

- Семенова В.К. «Система мотивации и стимулирования в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина и подходы к ее совершенствованию» // Научно - практическая конференция «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании». – Красноярск, 2020.

« ____ » _____ 20__ г.

(подпись / Ф.И.О.)

Summary of master's thesis of

Semenova Valentina Konstantinovna

on the topic: "Improving the system of motivation and incentives for teaching staff."

Statement of the problem: at present, there is an increase in the role of labor resources as one of the main factors of success, which directly affect the achievement of the goals of the organization as a whole. Therefore, the problem of personnel motivation, namely its moral and material incentives, comes to the fore. For effective management of teaching staff in an organization, it is necessary to clearly understand the motivation of people.

It is important for a manager to understand what each employee of the organization strives for, what motivates and encourages him to be active. Taking into account these factors, the leader will be able to build personnel management in such a way that people will independently strive for effective performance, in terms of achieving the organization's own goals.

Purpose of the study: improving the system of motivation and incentives for the personnel of an educational organization.

Research objectives:

1. Consider the theoretical foundations of the system of motivation and incentives for personnel in an educational organization;

2. To analyze the material and non-material system of motivation and incentives for teaching staff in the MAOU gymnasium №10 named after A.E. Bochkin;

3. To improve the system of motivation and incentives in MAOU gymnasium №10 named after A.E. Bochkin by developing recommendations and assessing their effectiveness; consider the conditions for testing these recommendations.

Research results:

1. The concept of motivational activity of teachers has been clarified as a set of managerial actions aimed at the formation of stable internal motives of professional activity of teachers, at meeting their needs for self-realization and

contributing to the achievement of both the personal goals of teachers and the goals of the educational organization.

2. An improved scheme of the system of motivation and incentives for teachers of MAOU gymnasium №10 named after A.E. Bochkin, supplemented by the provision on non-material incentives and changes regarding achievements in educational and educational activities in the provision on material incentives for teachers.

The research results were tested:

- Semenova V.K. "Motives of pedagogical activity" // XX International scientific and practical forum of students, graduate students and young scientists "Youth and science of the XXI century." - Krasnoyarsk, 2019.

- Semenova V.K. "Moral stimulation of employees of an educational organization as a tool of motivation" // VIII International Scientific and Educational Forum "Man, Family and Society: History and Development Prospects". - Krasnoyarsk, 2019.

- Semenova V.K. "The system of motivation and incentives in the MAOU gymnasium №10 named after A.E. Bochkin and approaches to its improvement" // Scientific - practical conference "Phenomena and trends in the development of modern psychology, pedagogy and management in education". - Krasnoyarsk, 2020.

« _____ » _____ 20__ г.

(Signature / FML)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Теоретические основы мотивации профессиональной деятельности педагога	8
1.2. Система стимулирования персонала образовательной организации в современных условиях	15
1.3. Современные модели стимулирования персонала и предложения по совершенствованию стимулирования и мотивации в образовательной организации	21
ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	21
2.1. Общая характеристика и анализ системы мотивации и стимулирования в МАОУ гимназии №10 имени А.Е. Бочкина.	29
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в образовательной организации и оценка их эффективности	44
2.3. Анализ и интерпретация результатов педагогического эксперимента.	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

В управлении трудовыми ресурсами, системе оплаты трудовой деятельности, оценке результатов труда работников происходит эволюция, которую обусловило складывание новых рыночных отношений в стране.

Актуальность исследования обусловлена увеличением значимости трудовых ресурсов, которые являются фактором успеха, оказывающим влияние на организацию в целом, а также итоговую результативность и достижение целей организацией. Поэтому на первый план выходит проблема стимулирования и мотивирования персонала. Для того чтобы управление педагогами в организации было результативным, необходимо понимать мотивацию людей. Если работник готов и желает реализовывать свой труд – это фактор эффективного функционирования организации. Осознание и понимание руководителем стремлений, побуждений и мотивации работников способствует качественному управлению. Учитывая данные факторы, руководителю удастся выстроить управление персоналом таким образом, что люди будут самостоятельно стремиться к эффективной деятельности, с точки зрения достижения организацией собственных целей.

Разработанная система мотивации персонала оказывает влияние на активную деятельность педагогических работников, и, следовательно, результат деятельности организации. Проблемы мотивации персонала являются значимыми для руководителя, поэтому для увеличения конкурентоспособности организации, производительности труда и эффективного управления нужно разбираться в механизмах мотивационной сферы человека. Попытки адаптировать классические теории мотивации к современности не систематизированы, это способствует затруднению применения методов и технологий мотивации на практике.

Особенности мотивации сотрудников, наличие разнообразных методов воздействия на мотивацию работника, затрудняют способы организации системы мотивации педагогов.

Любые методы мотивации, основанные на процессуальных, и содержательных теориях, нужно подстраивать под конкретные условия в организации и характеристики коллектива. Темп изменений в системе образования повышается, это означает, что пересмотр системы стимулирования и мотивации в образовательной организации становятся непрерывным процессом.

Актуальность обусловила выбор темы магистерской диссертации: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала».

Цель исследования совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала образовательной организации.

Объектом исследования является Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение гимназия №10 имени А.Е. Бочкина.

Предмет исследования система мотивации и стимулирования педагогического персонала МАОУ гимназии №10 имени А.Е. Бочкина.

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

1. Рассмотреть теоретические основы системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации;
2. Провести анализ материальной и нематериальной системы мотивации и стимулирования педагогического персонала в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина;
3. Усовершенствовать систему мотивации и стимулирования в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина путем разработки рекомендаций, и оценить их эффективность; рассмотреть условия апробации данных рекомендаций.

Методы исследования: системный анализ, обобщение и классификация, SWOT-анализ, метод количественного и качественного анализа результатов исследования.

Теоретическую основу составляют научные работы Н. Волгина, Б. Генкина, Н. Горелова, Ю. Одегова, А. Рофе, в которых рассматриваются проблемы управления трудом персонала.

Исследование отдельных аспектов мотивации и стимулирования находит отражение в трудах С. Альдерфера и его теории мотивации персонала; Л. Брентано «Опыт теории потребностей»; В. Врум со своей теорией мотивационной теорией ожиданий; П. Гаудж «Исследование мотивации персонала»; Р. Дафт «Менеджмент».

Такие представители менеджмента как Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, занимались подробным изучением рационализации труда, поиском методов повышения эффективности трудовой деятельности. С развитием концепций бихевиоризма и «человеческих отношений», основанных на работах Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, А. Маслоу учитываются личностные особенности, потребности и интересы работников.

Вопросы мотивации изучали современные российские и зарубежные ученые, среди них, можно выделить М. Армстронга, Д. Аширова, Е. Ветлужских, О. Виханского, П. Друкера, А. Егоршина, А. Кибанова, И. Макарову, Е. Мансурову, А. Филиппову.

В отечественной науке занимались изучением эффективности мотивации персонала: В.А. Дятлов, В.В. Травин «Менеджмент персонала предприятия»; А.П. Егоршин «Мотивация трудовой деятельности», в которой рассмотрена трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом, теории поведенческой и содержательной мотивации, изложена теория оплаты труда персонала; государственное регулирование и практика оплаты труда в России, а также зарубежный опыт оплаты труда персонала. Е.П. Ильин «Мотивация и мотивы»; М.И. Магура; Ф.Н. Филина, С.А. Шапиро и др.

Научные результаты:

1. Уточнено понятие мотивационной деятельности педагогов как совокупности управленческих действий руководителя, которые направлены

на создание внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на их самореализацию, и способствуют достижению личных целей педагогов и целей образовательной организации.

2. Представлена усовершенствованная схема системы мотивации и стимулирования педагогов МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина, дополненная положением о нематериальном стимулировании и изменениями, касающимися достижений в учебной и воспитательной деятельности в положении о материальном стимулировании педагогов.

Результаты исследования были апробированы:

- Семенова В.К. «Мотивы педагогической деятельности» // XX Международный научно - практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых « Молодежь и наука XXI века». – Красноярск, 2019.

- Семенова В.К. «Моральное стимулирование работников образовательной организации как инструмент мотивации» // VIII Международный научно - образовательный форум «Человек, семья и общество: история и перспективы развития». – Красноярск, 2019.

- Семенова В.К. «Система мотивации и стимулирования в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина и подходы к ее совершенствованию»// Научно - практическая конференция «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании». – Красноярск, 2020.

Структура выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цель и задачи, обозначены объект, предмет, указаны методы исследования и теоретические основы, а также научные результаты.

В первой главе «Теоретико-методические основы мотивации и стимулирования педагогических работников в образовательной организации» сделан анализ определений «мотивация», процесса мотивации труда,

рассмотрены теории мотивации и стимулирования труда, система методов воздействия на персонал, современные модели мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

Во второй главе «Направления совершенствования системы мотивации и стимулирования педагогического персонала в образовательной организации» приведена общая характеристика образовательной организации, являющейся базой для данного исследования, проведен анализ системы мотивации и стимулирования педагогического персонала, определены критерии эффективности рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в МАОУ гимназии №10 имени А.Е. Бочкина.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретические основы мотивации профессиональной деятельности педагога

Управление персоналом – крайне важный аспект в деятельности любой организации. Именно грамотное управление персоналом способно внести громадный вклад в достижение положительных результатов деятельности организации в целом. Процесс развития экономики способствует увеличению роли личности человека. Мотивация персонала обеспечивает оптимальное использование ресурсов человека. При изучении мотивации педагогов важно рассмотреть основные понятия.

Мотивация (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) в психологии определяется как побуждение, вызывающее активность субъекта и определяющее ее направленность.

Родоначальником термина «мотивация» стал А. Шопенгауэр. Автор употребил данное слово в своей статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910). В статье мотивация рассматривается как система внутренних факторов, вызывающая и направляющая ориентированное на достижение цели поведение человека или животного.

Мотивация является источником активности и побудителем деятельности человека, на данный момент времени рассматривается в разных отраслях знания: в физиологии, в общей, возрастной, педагогической психологии, в педагогике и других отраслях.

В современной научной литературе ученые мотивацию рассматривают по-разному.

«Мотивация – это действие любых стимулов (внешних и внутренних), которые способны вызвать или активизировать поведение»[19, с. 21].

«Мотивация – это потребность работника добиваться успеха и избегания неудачи, которая вызывает активность индивида в определенных направлениях»[9, с. 15].

Мотивация, по мнению некоторых авторов, представляет собой стремление и готовность человека проделать определенную работу, но при условии, что производимые им действия удовлетворят потребности этого же работника.

А.О. Блинов трактует понятие мотивации как «генетическое стремление человека к самореализации в определенных видах деятельности в соответствии с его врожденными задатками – способностями»[8].

Некоторые утверждают, что мотивация может основываться только на базе стимулирования. Поэтому многие авторы для того, чтобы показатели работы предприятий сделать лучше, дают рекомендации руководителям и менеджерам по стимулированию мотивации труда.

Стимулы рассматриваются как процесс стимулирования управленцами системы мотивации, а не как фактор.

«Цель мотивации – создание совокупности условий, побуждающих человека к деятельности для достижения целей»[14, с. 4].

Чтобы понимать особенности процесса мотивации, нужно рассмотреть понятия мотива, стимула, стимулирования и мотивации. В качестве стимулов выступают все актуальные материальные и морально-психологические ценности, которые есть в системе управления организацией.

«Под стимулированием понимают внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя»[47].

В качестве мотивов выступают актуальные нужды работника. Процесс, который происходит при слиянии стимулов, оказавшихся достижимыми для работников, с теми мотивами, которые для этих работников актуальны, и были запущены стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией.

Мотивация – это то, как персонал реагирует на действия руководителей организации.



Рисунок 1. Схема образования мотивации персонала

Система мотивации работников включает в себя многие компоненты. Следует выделить конкретные, имеющие наибольшую важность в системе мотивации:

1. Материальное денежное стимулирование;
2. Материальное не денежное стимулирование;
3. Условия труда;
4. Организационная структура;
5. Уровень организации выполнения трудовых функций.

В процессе планирования системы мотивации персонала нужно учитывать приведенные выше элементы. Это позволит увеличить эффективность действий сотрудников в организации, уменьшить затраты на персонал и сократить уровень текучести кадров.

Многими учеными были проведены исследования в части мотивации работников организации, среди них: Ф. Тэйлор [64], А. Маслоу [37], Ф. Герцберг [18] – являются классиками теорий мотивации работников. Среди современных российских авторов необходимо отметить Е. П. Ильина [26], С. В. Шекшню [75], А. Я. Кибанова [27], П. В. Журавлева [24], Н. А. Волгина [14] и др.

В теории исследователями изучаются 2 типа мотивации:

– мотивация содержания, основанная на существовании внутренних побуждений (потребностей), заставляющих человека совершать определенные действия.

– мотивация процесса, включающая в себя теорию потребностей Маслоу, теорию Альдерфера, теорию МакКлелланда, теорию Герцберга.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

V. Самоактуализация (реализация способностей, творчества и т.д.)

IV. Самоуважение (достижение признания, одобрение обществом)

III. Социализация (причастность к какой – либо группе и т.д.)

II. Безопасность (защита от врагов, от боли, страха, неизвестности)

I. Физиологические потребности (еда, питье, тепло, инстинкты и т.д.)

Данная теория доказывает, как те или иные потребности оказывают влияние на мотивацию человека и его деятельность.

Теория Альдерфера показывает, как потребности человека объединяются в три группы потребностей: существования, роста и связи.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда отражает связь поведения человека и его потребностей.

Теория Герцберга определяет факторы мотивации сотрудника:

– условия труда;

– факторы, влияющие на мотивацию (успех, продвижение по служебной лестнице, признание и одобрение результатов профессиональной деятельности, возможности творческой и деловой самореализации).

Выделяют три главные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожидания Врума показывает то, что активная нужда не единственное условие мотивации человека.

Теория справедливости Адамса, основывается на том, что персонал субъективно определяет отношение полученного вознаграждения и затраченных усилий на его достижение и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Суть теории Л. Портера и Э. Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению потребностей.

Проведя анализ основных существующих теорий, можно сделать вывод о том, что единая концепция системы мотивации работника, еще не создана.

Система мотивации педагогов в сфере среднего образования рассматривается как процесс запуска мотивов работников и создания условий, стимулирующих их к эффективному труду.

«Система мотивации педагогов в сфере среднего образования – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, и к активному желанию работать именно в этом учреждении, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству»[12, с. 25].

«В случае мотивации персонала образовательной организации подразумевают процесс побуждения педагога к действиям для достижения поставленных целей»[35].

Здесь речь идет о вопросах:

– мотивирования – процесс оказания воздействия на человека с целью побудить его к деятельности путем пробуждения в нем определенных мотивов;

– стимулирования – средство, которое может помочь осуществить мотивирование;

– профессионального развития – «расширение компетентности, а также знаний, умений и навыков по своей специальности»[7].

В ходе мотивации педагогов в сфере среднего образования используется система методов воздействия. Данные методы, оказывающие влияние, на мотивацию работников делятся на три группы:

1) экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда, оплата обучения; премии за качественные и количественные показатели труда, участие в доходах организации и др.;

2) экономические (непрямые) – возможность обеспечения транспортным средством, предоставление льгот в оплате жилья;

3) неденежные – увеличение привлекательности труда, повышение квалификации, карьерный рост, участие в принятии решений на более высоком уровне, гибкий рабочий график выхода на работу и пр.

Разберем подробнее элементы, находящиеся в системе мотивации педагогов в сфере среднего образования:

1. Группа материального стимулирования.

2. Группа нематериального стимулирования.

Для того чтобы в трудовом коллективе было взаимопонимание и благоприятный психологический климат, высокие показатели образовательной деятельности учреждения, высокий рейтинг участия и призовые места в конкурсах, соревнованиях, фестивалях, нужна стабильность кадрового потенциала учреждения в сфере среднего образования.

Необходимо учитывать значимость процесса мотивирования работников в сфере среднего образования экономическими способами. «Поэтому, несмотря на основной доход, педагога следует побуждать к действиям различными способами: награждать его премией, ценными подарками, выделять льготную путевку в санаторий или дом отдыха»[32].

Для того, чтобы работник развивался как личность, и представлял ценность для организации, развивал свои таланты и способности, руководство подразделения ставит своей целью обучение персонала.

Деятельность, связанная с мотивацией деятельности в области инноваций в образовании, как и работа педагога, является творческой.

Вакуленко М.В. считает что «это характерно для педагогической деятельности вообще: желание работать лучше, более качественно возникает преимущественно под влиянием внутренних мотивов: чувств совести и чести, потребности в самореализации, в успехе, интересе к педагогической профессии»[10].

Рассматривая мотивацию в образовании, В.А. Сластенин и Л.С. Подымова отмечают, «что мотивация инновационной деятельности

имеет определенное своеобразие, состоящее в том, что в ее структуре ведущую роль играет желание найти причины неудовлетворенности результатами собственного труда и учебы обучающихся»[61].

Именно отрицательный, не учитывающий потребности результат дает стремление к инновациям, запускает поиск, побуждает интересоваться новым и предполагает некую форму внутренней деятельности педагога по переустройству субъективного отношения к происходящему, когда помимо переосмысления, нужно «пережить» кризис профессиональных целей.

Самым действенным стимулом многие авторы считают творческую направленность руководителя образовательного учреждения или его подразделений, одобрение коллег.

«Критика в организации необходима для того, чтобы запустить и активизировать педагогическую деятельность, поэтому применяют такие формы как: замечания, советы руководителя по поводу того, как исправить выявленные недостатки, а также их обсуждение в кругу коллег»[48].

3. Профессиональная мотивация педагогов в сфере среднего образования. Профессиональная мотивация педагога исследователями подразделяется на два вида:

- внешнюю (формируемую извне);
- внутреннюю

(обусловленную личными установками и взглядами педагога).

Понимание необходимости в саморазвитии, самоусовершенствовании, в необходимости качественно делать свою работу – является личностным смыслом для субъекта, это все наполняет внутренние мотивы.

Для того чтобы человек осознал собственную успешность, нужна деятельность, которая характеризуется преодолением, и позволяет сравнить собственные достижения с другими, это все наполнено личностным смыслом.

Непосредственно в рамках педагогики профессиональная мотивация рассматривается в качестве внутреннего движущего фактора развития профессионализма и личности [25].

Е. А. Митрофанова говорит о роли внутренней и внешней мотивации: «внутренняя мотивация связана с саморазвитием, творчеством, с трудовым процессом и реализуется в трудовой деятельности, в то время как внешняя, трудовая мотивация ориентирует работника на восприятие труда, работы, в первую очередь, как средства существования»[38].

Таким образом, проведя анализ, и учитывая все вышесказанное, видно, что система мотивации педагогов в сфере среднего образования включает в себя следующие компоненты:

- материальное денежное стимулирование;
- материальное не денежное стимулирование;
- условия труда;
- организационная культура;
- уровень организации выполнения трудовых функций;
- мотивация инновационной деятельности;
- профессиональная мотивация и т.д.

1.2. Система стимулирования персонала образовательной организации в современных условиях

Стратегические и оперативные цели организации достигаются с помощью мотивационно-стимулирующих факторов, и это способствует успешной деятельности организации. Действие таких факторов распространяется на поведение персонала, профессионально-трудовая деятельность, которого является необходимым условием эффективного функционирования организации в современных условиях.

Для того чтобы изучить особенности стимулирования персонала образовательной организации, нужно проанализировать понятийный аппарат, представленный в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к пониманию сущности «стимулирование»

Автор	Толкование
М. С. Гусарова, А. В. Копытова [19]	1. «Внешнее побуждение, направленное на достижение целей организации» [19] 2. Составляющая внешней мотивации
С.А. Шапиро [74]	1. Ориентация на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося профессионального потенциала. 2. «Внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно» [74]
А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева [28]	«Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [28]
Т. А. Труфанова, О. В. Никулина [65]	«С точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться» [65]
А. А. Когдин [29]	«Меры, направленные на достижение целей организации и обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов» [29]

Проведя анализ представленных выше определений понятия стимулирование, можно сделать вывод:

- стимулирование рассматривается как внешнее побуждение, внешняя мотивация.
- стимулирование является элементом труда, трудовой ситуации.
- помимо материальной составляющей, стимулирование содержит и нематериальную нагрузку, позволяющую реализоваться личности работника.
- стимулирование как процесс направлено в первую очередь на достижение целей организации.

Проанализировав понятийный аппарат стимулирования, мы выявили, что сам процесс стимулирования тесно связан с мотивированием. В

стратегическом управлении мотивация рассматривается как стратегия, а стимулирование как тактика реализации стратегии.

Взаимосвязь мотивации и стимулирования прослеживается в мотивационном механизме как процессе активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Формирование мотивационного механизма, который направлен на эффективное использование потенциала работников, как профессионального, так и личностного, является задачей руководителя образовательной организации как управленца.

Только владение инструментами стимулирования и их знание, позволит разработать систему стимулирования в организации.

Исследование теоретических подходов к стимулированию позволяет разделить инструменты стимулирования на две большие группы – материальные и нематериальные, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2. Виды стимулирования персонала организации

Трудовой кодекс РФ предусматривает возможность использования как материальных, так и нематериальных факторов мотивации в образовательном учреждении. Так, согласно статье 191 ТК РФ «работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии, применяет другие виды поощрений)»[66].

Построение эффективной системы мотивации труда сотрудников предполагает необходимость учета и поощрения данных качеств, имеющихся среди педагогических работников. Тем не менее, главным мотивационным фактором следует считать заработную плату. Данный вывод косвенно подтверждается ТК РФ, в котором отдельная статья (ст. 132) посвящена оплате по труду. Согласно данной статье «заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается»[66]. Это означает, что выполняемый труд должен быть качественным, а его количество будет отражено в размере заработной платы работника. В данном случае необходимо помнить о других механизмах стимулирования труда работников.

Существует две формы материальных стимулов: денежная и не денежная. В качестве денежной формы значимой является заработная плата. «Л. А. Афанасьева, М. А. Меньшикова в своей статье «Совершенствование системы стимулирования труда персонала» в обеспечении эффективности деятельности организаций размер заработной платы определяют, как основу составляющей повышения заинтересованности персонала в эффективной работе»[3].

«Система оплаты труда в образовательной организации выступает инструментом прямой материальной мотивацией. Система оплаты труда, которую можно назвать эффективной, оказывает значимую роль в управлении персоналом, способствует стимулированию сотрудников к

увеличению производительности и в конечном итоге приводит к повышению эффективности всей организации в целом. Система оплаты труда, являющаяся неэффективной, приводит к неудовлетворению интересов сотрудников, и это может повлечь за собой ухудшение трудовой дисциплины, снижение производительности и качества работы»[37].

В образовательных организациях принята тарификация педагогических работников, которая учитывает уровень учебной нагрузки, стаж и квалификацию. На основе существующей тарификации формируется фонд оплаты труда. Основные элементы заработной платы педагогического работника в настоящее время представлены в таблице 2.

Таблица 2

Элементы заработной платы педагогического работника

Элемент	Характеристика
Базовая часть	Определяется с учетом учебной нагрузки — количества учебных часов, отведенных на подготовку и проведение занятий, проверку домашних и контрольных работ.
Выплаты компенсационного характера	Надбавки, начисляемые за проверки тетрадей, классное руководство, обучение детей с ограниченными возможностями здоровья, руководство школьными методическими объединениями, заведование кабинетами и др.
Стимулирующие выплаты	Стимулирующая часть заработной платы начисляется из стимулирующей части ФОТ за трудовой стаж, реализацию передового педагогического опыта, демонстрацию учениками высоких образовательных результатов и др.

Исходя из данных таблицы, видно, как формируется базовая часть заработной платы для работников образования. Она включает в себя:

- количество часов нагрузки;
- квалификационную категорию (высшая, первая, соответствие занимаемой должности);
- местоположение образовательной организации в сельской местности.

По результатам обучающихся (результаты олимпиад, ЕГЭ, ОГЭ и прочих мероприятия), учитывая стаж работы, использование новых технологий в учебном и воспитательном процессе, формируется стимулирующая часть в заработной плате педагогов. «Как было отмечено ранее, труд педагогов характеризуется невысоким уровнем оплаты и

материального обеспечения, но ситуация в отрасли стала меняться в связи с новым вектором государственной социальной политики»[51].

Еще один вид стимулов материального характера – не денежные стимулы или социальный пакет, для российской практики социальный пакет работника образовательной организации должен включать в себя:

1. Обязательную медицинскую страховку (медицинское страхование для всех работников бюджетной сферы);
2. Добровольное медицинское страхование (для систем частных образовательных организаций);
3. Оказание возможности служебного жилья;
4. Предоставление путевки в санаторий или дом отдыха для педагога или его детей;
5. Возможность приобретения льготного абонеента по оплате бассейна или тренажерного зала;
6. Проведение экскурсии и других видов досуга;
7. Организация корпоративных мероприятий (Новый год, День учителя).

Наиболее возможные в реализации малозатратные разовые варианты использования стимулов, могут оказаться полезными на некоторое время, но при этом решают больше психологические задачи, они ни к чему не обязывают работника, при этом могут применяться ко всем членам коллектива.

К функциональным не денежным стимулам, которые обусловлены усовершенствованием условий и организацией труда, можно отнести:

1. Аттестацию на высшую категорию;
2. Содействие в получении гранта по реализации значимого педагогического проекта;
3. Возможность вести дополнительные платные образовательные услуги;
4. Разрешение на работу по совместительству;

5. Назначение на руководящую должность.

Выше упомянутые стимулы являются затратными, однако здесь стоит учесть степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности педагога для учреждения, чтобы получаемый эффект для организации был выше произведенных затрат.

В ходе изучения и проведения анализа системы стимулирования персонала образовательной организации в современных реалиях были установлены некоторые особенности.

Во-первых, система стимулирования включает в себя материальные и нематериальные стимулы. Эффективность применения материальных стимулов недолгосрочна, в свою очередь, нематериальные стимулы рассчитаны на долгосрочную перспективу. Во-вторых, использование набора различных стимулов и его формирование реализуется персонализировано и зависит от мотивов и ожиданий конкретных работников в образовательной организации. В-третьих, создание системы мотивации и стимулирования педагогических работников – сложная управленческая задача, требующая учета интересов, мотивов большого круга вовлеченных и заинтересованных сторон, поэтому предметом дальнейшего рассмотрения являются подходы к стимулированию как инструменту мотивации.

1.3. Современные модели стимулирования персонала и предложения по совершенствованию стимулирования и мотивации в образовательной организации

Накопленный опыт в сфере управления, связанный с вопросами стимулирования персонала, в настоящее время позволяет создать систему управленческих решений, в рамках различных образовательных организаций. В ходе выполнения данной работы были определены заключения для следующих исследовательских задач:

1. Изучен зарубежный опыт применения моделей стимулирования персонала;

2. Сформулированы принципы для основания стимулирования персонала в образовательной организации;

3. Разработана технология формирования системы стимулирования персонала для образовательной организации.

Как правило, многие научные исследования делают акцент на три основных модели: западноевропейскую, американскую и японскую. Для того чтобы воспользоваться опытом разработки моделей стимулирования для образовательных организаций в зарубежных странах, нами были кратко охарактеризованы эти модели.

Японская модель включает пять систем:

1. Система пожизненного найма;
2. Система подготовки на рабочем месте;
3. Система кадровой ротации;
4. Система репутаций;
5. Система оплаты труда.

Реальную заинтересованность работника трудится в одной и той же организации как можно дольше обеспечивает система пожизненного найма. Подкрепляется данная привязанность следующими стимулами: материального характера - где происходит выплата заработной платы, вознаграждения за выслугу лет, различное премирование; и нематериального характера – где приоритетной становится возможность повышения профессиональной подготовки, различные социальные льготы, а также неформальная забота о сотруднике и его семье. Проведя аналогию с российскими реалиями, нами была отмечена система пожизненного найма, которая представлена именно на государственной службе. Ротационная перспектива для сотрудника, проводимая каждые 2-3 года внутри организации, а также потенциал профессиональной подготовки на рабочем месте отличает японскую модель. Как результат, работник оказавшись в

такой системе, проработав длительное время имеет возможность занимать практически любую должность в организации.

«С возникновением различных кризисных ситуаций первоочередным происходит изменение оплаты труда управленческого персонала в меньшую сторону, а работников в большую, этот стимул дает возможность ускоренного исправления положения организации, с сохранением заботы о работниках»[21].

Стимулирование персонала в американской модели, во-первых, ориентированно на результативность работника, во-вторых, подразумевает дифференциацию заработной платы, учитывая качественные различия в труде (окладная часть), в пределах разрядов или должностных полномочий. Также учитываются личные и деловые качества, основанные на периодической аттестации (индивидуальная часть) и зависимости от достигнутых трудовых достижений. При этом, окладная часть практически не подлежит изменениям и зависима от результатов труда, при том что компенсационные и стимулирующие выплаты могут сильно варьироваться.

Эксперты в области связанной с рынком труда, отмечают, что популярностью в США пользуется индивидуализация заработной платы, сформированная на оценке личных заслуг. «Сущность последней охватывает существенные различия того, что при равных условиях (квалификации и занимаемой должности) сотрудники могут достигать неодинаковых результатов благодаря своим знаниям и умениям, определёнными их природными способностями, стажем работы, целевым установкам, мотивами и стремлениями»[11].

Западноевропейские модели стимулирования включают:

1. Беспремиальную (функции стимулирования труда выполняет заработная плата);
2. Премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия.

3. Премияльная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда. Это подход был описан ранее в американской модели.

Из представленных моделей стимулирования персонала для образовательных организаций, можно использовать элементы японской и американских моделей, в частности, систему кадровой ротации, репутации, оплаты труда и индивидуализацию заработной платы, основанной на оценке заслуг.

Изменения процесса стимулирования педагогических работников происходящие в настоящее время, инициировано государством, в ходе которого были созданы институциональные предпосылки для разработки эффективных систем стимулирования в образовательных организациях. Преследуемая цель заключалась в повышении качества образования, в частности, с увеличением уровня оплаты труда (тарифов).

Происходило осознание необходимости предоставления самостоятельности образовательной организации по формированию перечня стимулирующих доплат работникам. Может показаться, что никакие серьезные и объективные препятствия не могут повлиять на мотивацию педагогов, однако, возникают многочисленные субъективные преграды, связанные со спорными решениями отдельных членов администрации, неосведомленностью коллектива, стереотипами мышления в нем.

Происходящие изменения вынужденно оказывают влияние, меняя при этом психологию педагогических работников, перенося приоритеты на собственную результативность (в получении больших благ для себя) и только потом на цели и задачи организации. Для того чтобы исключить ошибки применения малоэффективных стимулов, которые не приносят планируемых результатов, способствующих ухудшению трудовой ситуации в школе, управленческому персоналу необходимо учесть уже выработавшуюся ситуацию в образовании.

«Эффективная система мотивации работников, включающая комплекс мер, должна предполагать прозрачную и поддающуюся алгоритму связанность деятельности работника с легально закрепленными итогами деятельности учреждения в целом»[25].

В то же самое время, эффективность любой системы мотивации будет зависима от предоставленных возможностей по минимизации конфликтных ситуаций, вместе с тем, за счет поощрения наиболее отличившихся работников происходит одновременное повышение качества труда. Предопределенность данных возможностей зависит от степени участия трудового коллектива, а также иных участников образовательного процесса в процедуре определения устанавливаемой системы мотивации.

Технология разработки системы стимулирования персонала образовательной организации включает следующие последовательные этапы, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3. Способ разработки системы стимулирования персонала образовательной организации.

Данный процесс не является статичным, в случае изменения поведения персонала, его мотивов трудовой деятельности необходимо корректировать систему стимулирования.

Система стимулов педагогических работников должна быть согласована с показателями результативности образовательной организации в целом. В связи с этим интерес представляют результаты исследования, представленные в статье «Формирование системы мотивации учительского труда»[44]. «Авторы статьи предлагают модель системы мотивации труда педагога, что в свою очередь влияет на формирование у них важных и главных педагогических компетенций. Результаты эксперимента, описанного в данной статье, показывают, что на начальном этапе существовали индивидуальные цели педагога и цели организации, а на заключительном этапе индивидуальные цели педагога интегрированы в цели организации и могут быть достигнуты только при решении целей организации»[44]. Определение показателей результативности образовательной организации, оценка персонала в разрезе учебной, воспитательной, научной, инновационной деятельности, исследование мотивов и потребностей педагогических работников в организации, разработка системы стимулирования на основе проведенных исследований, обсуждение системы стимулирования и совместной выработки условий вознаграждения, утверждение официальной системы стимулирования, корректировка (при необходимости) системы стимулирования по итогам реализации.

Выводы, сделанные экспериментаторами, подтверждают, что для создания мотивации педагогического труда недостаточно стимулировать педагогов односторонне, важен стимул развития и на личностном, и на профессиональном уровне.

Механизм поддержания личного развития основан за счет оценки персонала организации, с совершенствованием деятельности он открывает возможности открытого диалога между работником и непосредственным руководителем. Диалог направлен на формирование общего понимания и основ по качеству деятельности, стимулирования и поддержки.

Выстраивание оценки трудовой детальности педагогических работников может варьироваться на критериях учебной, воспитательной, научной и инновационной деятельности.

Критерии учебной деятельности охватывают в себе:

1. Подбор учебного и методического материала;
2. Разработку учебной программы.

Критерии воспитательной деятельности подразумевают:

1. Участие в добровольческих и волонтерских проектах;
2. Классное руководство;
3. Организацию поездок, экскурсий с обучающимися;
4. Выстраивание очередности дежурства класса;
5. Подготовка мероприятий социально-гуманитарного направления;
6. Принятие участия в мероприятии социально-гуманитарного направления.

Критерии научной деятельности включают:

1. Соискание категории и повышения квалификации (повышение категории),
2. Написание научных статей;
3. Работа в составе оргкомитета (жюри) научных конкурсов, турниров, конференций, конгрессов, семинаров, недель, выставок и т.п.;
4. Содействие в выстраивании научно-методической работы;
5. Тьюторство в подготовке обучающихся к участию в ученических олимпиадах.

Критерии инновационной деятельности включают:

1. Создание кружков по направлениям НТИ;
2. Применение в работе цифровых технологий.

Мотивационная система направлена на решение нескольких задач:

1. Содействие развития профессионализма и повышения квалификации сотрудников;
2. Оптимизация расходов на персонал;

3. Увеличение лояльности работников, не допуская текучку кадров;
4. Нацеливание сотрудников на решение стратегических задач компании;
5. Достижение высокой производительности работы сотрудников;
6. Притяжение специалистов с высоким профессиональным уровнем и большим опытом работ.

Быстрые изменения в экономической и социальных сферах, присущие сегодняшнему обществу, оказывают влияние и на мотивационную сферу педагогов, перестраивая иерархию традиционно значимых для них потребностей. Она становится динамичнее и меньше поддается пониманию руководителями. Все это побуждает регулярно обращаться к анализу поведения педагогов с целью выявления значимых для них мотивов труда.

Как любой управленческий процесс технология разработки системы стимулирования персонала не исключает – контроль. По итогам реализации системы стимулирования необходим контроль ее эффективности.

Становление новой системы оплаты труда послужило началом актуализации вопросов по применению различных мотивационных механизмов и построению мотивационной системы труда в целом, в образовательных учреждениях. Универсальной теории мотивации в настоящее время не существует, потому, как работники обладают различными свойствами, различными навыками и умениями, психологическими характеристиками. Вследствие этого руководителям не всегда удается локально и персонализировано мотивировать сотрудников, однако, любой руководитель в силах организовать среду и найти возможности, помогающие достижению работниками высокого уровня мотивации.

Таким образом, исследование моделей стимулирования персонала поможет в разработке системы мотивации и стимулирования в образовательной организации.

ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Общая характеристика и анализ системы мотивации и стимулирования в МАОУ гимназии №10 имени А.Е. Бочкина.

Исследование системы мотивации и стимулирования будет проведено, с помощью анализа документов муниципального автономного общеобразовательного учреждения гимназия №10 имени А. Е. Бочкина, в этой связи в данном разделе работы будет представлена краткая характеристика основной деятельности гимназии, её организационная структура, структура персонала (педагогические работники).

Юридический адрес Образовательной организации и адрес местонахождения: 663090, Красноярский край, г. Дивногорск, ул. Бочкина, 22.

Тип – общеобразовательная организация.

Организационно-правовая форма – учреждение.

Тип муниципального учреждения – автономное учреждение

Учредитель организации – отдел образования администрации города Дивногорска.

По количеству обучающихся гимназия №10 является самым большим общеобразовательным учреждением города (на начало 2018-2019 учебного года – 826 человека, 31 класса – комплекта).

Учебный план разработанный гимназией включает в себя часы, предназначенные для реализации программ углубленного изучения математики, английского языка и литературы, которые обеспечивают в гимназии уровень основного общего образования, а также дифференциацию учебных программ, уровня среднего общего образования. Данный учебный план осуществляется в рамках профильного и углубленного обучения в соответствии с образовательными потребностями детей.

Гимназия №10 включает в себя следующие уровни образования: начальное общее образование – 4 года, основное общее – 5 лет обучения, среднее общее образование – 2 года. Режим работы гимназии – односменная шестидневная учебная неделя для среднего и старшего звена в 5-11-х классах, пятидневная учебная неделя для начального звена в 1-4 классах, организованная также в первую смену. Разделение учебного года на пять учебных циклов, с организованными каникулами после каждого цикла.

«В гимназии №10 образовательная деятельность осуществляется на государственном языке РФ – русском, согласно ФГОС соответствующего уровня образования»[69].

«Становление особого уклада гимназии отражается в символике – школа имеет свой герб и гимн»[68].

«Основными целями деятельности Гимназии являются: формирование общей культуры личности обучающихся; адаптация обучающихся к жизни в обществе; создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ; воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье; формирование здорового образа жизни» [68].

Для достижения своих уставных целей гимназия осуществляет следующие виды деятельности: основной вид деятельности: реализация общеобразовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования.

Свою деятельность МАОУ гимназия № 10 имени А.Е. Бочкина осуществляет на основании устава (от 30.09.2015 г.) и программы развития на 2017-2020 гг.

Главной целью программы развития Гимназии является обеспечение возможности получения образования повышенного уровня посредством реализации программ углубленного изучения отдельных предметов, освоения проектной и исследовательской деятельности педагогами и

обучающимися, сохранение здоровья всех участников образовательных отношений.

Актуальными вопросами практики гимназического образования, которым педагогический коллектив гимназии уделяет особое внимание, являются:

- сохранение и укрепление здоровья обучающихся и учителей;
- дальнейшее совершенствование научно-методической работы, направленной на поиск и внедрение в практику современных, эффективных здоровьесберегающих образовательных технологий, прежде всего, личностно-ориентированных;

- успешность детей. Развитие их творческих и интеллектуальных способностей, умения получать информацию из различных источников и использовать ее, в том числе, в нестандартных ситуациях. Особое внимание на детей одаренных: создание условий для их выявления, адаптации и психолого-педагогического сопровождение в процессе роста;

- профилизация старшей школы.

- информатизация образовательного пространства гимназии.

В решении стоящих перед гимназией задач педагогический коллектив ориентируется на модель выпускника. Выпускник в стенах гимназии должен реализовать себя как личность. Такой личности будут присущи следующие качества: – способность к самообразованию; – стремление к получению престижного профессионального образования; – наличие коммуникативных навыков; – умение взаимодействовать в различных областях жизнедеятельности; – наличие навыков адекватного социального поведения и общения; – нравственность, нацеленная на постижение богатств мировой культуры.

У разработчиков данной программы есть убежденность в том, что движение вперед в процессе реализации Программы возможно только при комплексном подходе.

Такой подход необходим при проведении различных мероприятий или акций на уровне решения школьных задач.



Рисунок 4. Приоритетные направления работы гимназии

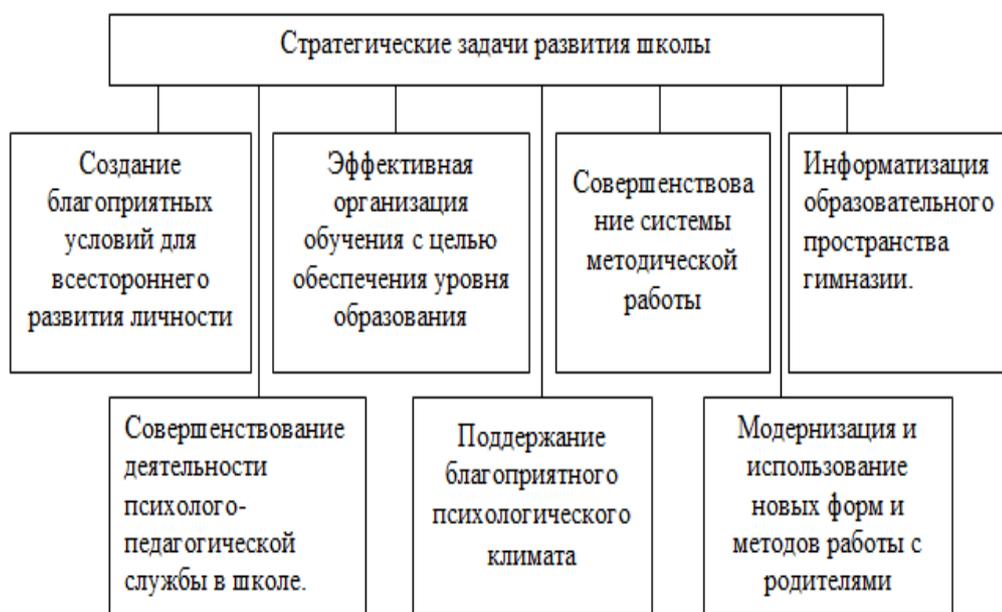


Рисунок 5. Стратегические задачи развития школы

Управление гимназией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью Гимназии.

«В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления гимназией и при принятии гимназией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в гимназии создаются различные советы и органы»[68].

На рисунке 6 представлена схема управления МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина.

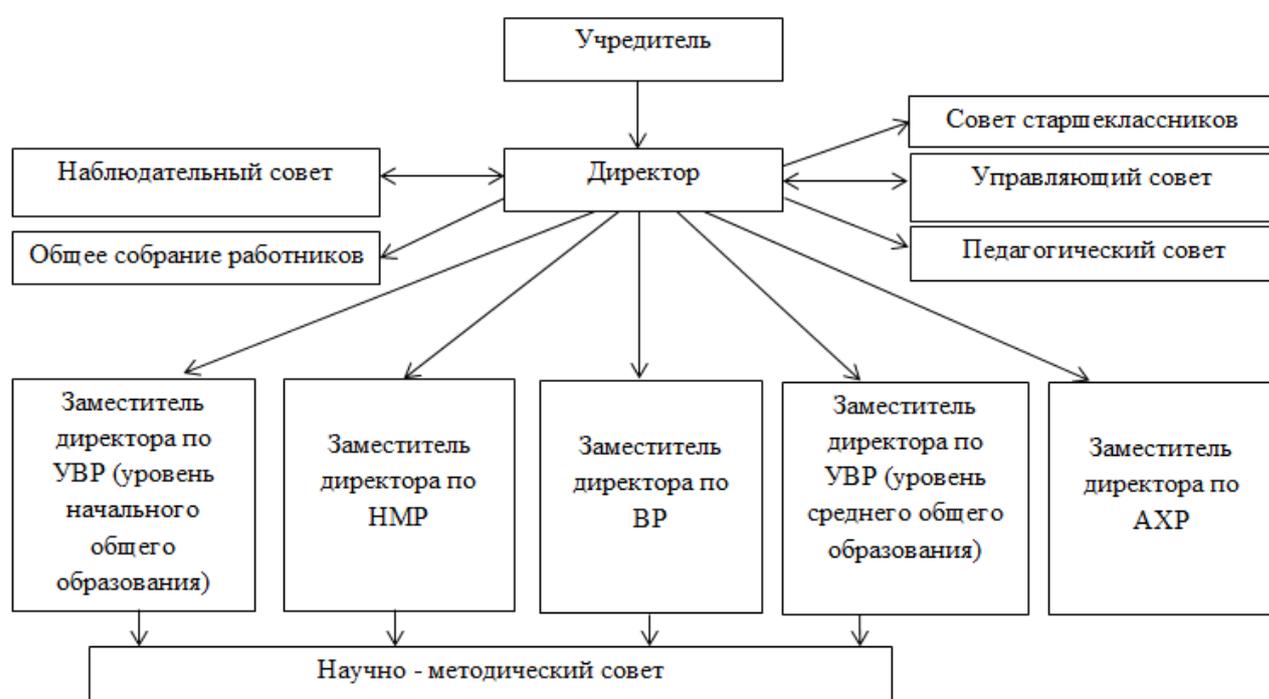


Рисунок 6. Схема управления МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

Что касается обеспеченности кадрами, то на 2018-2019 год численность сотрудников МАОУ гимназия № 10 имени А.Е. Бочкина составляет 71 человек. На основе анализа отчетов деятельности организации за период 2018-2019 гг. можно утверждать, что количественный состав кадров достаточно стабилен, за исключением ухода молодых учителей в декретный отпуск.

Педагогический персонал школы отличается большим педагогическим стажем, это можно увидеть на рисунке 7. Так, 17 педагогов работают в данных

должностях менее 2-х лет, от 5 до 25 лет - 48 человек, 25 лет и более - 20 человек.

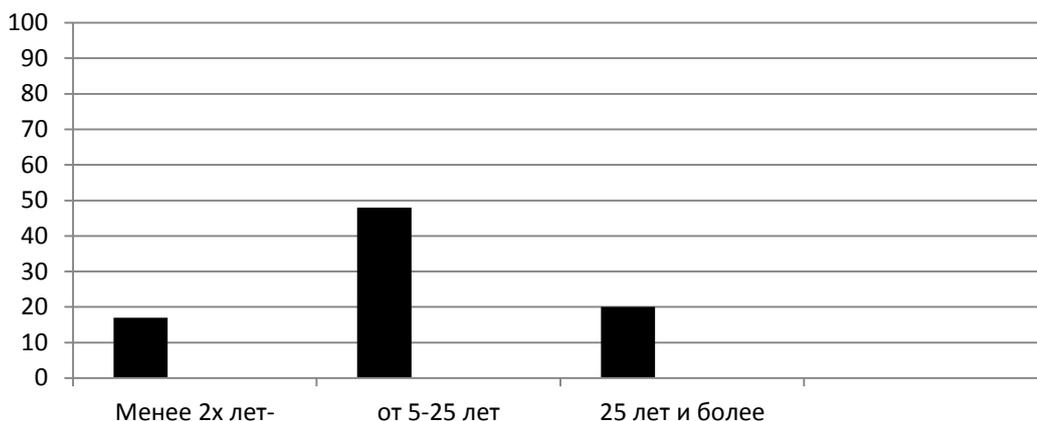


Рисунок 7. Структура педагогического персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина по педагогическому стажу

Возрастные характеристики коллектива показаны на рисунке 8. Педагоги до 30 лет - 14 % педагогов; 30 - 40 лет – 23 %; 41 - 55 лет - 39 %; старше 55 лет - 24 %.

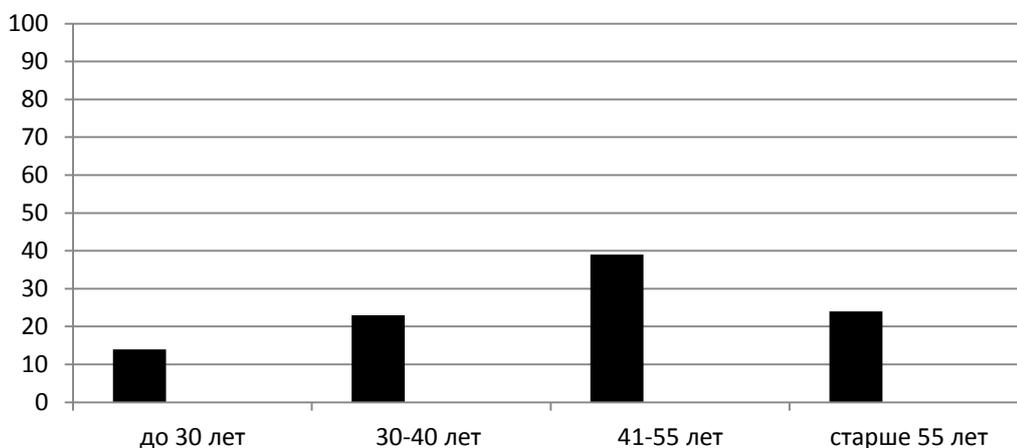


Рисунок 8. Возрастные характеристики персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

Из данных видно, что больший процент коллектива имеют возраст от 40 до 55 лет. Люди данной возрастной группы стремятся достичь высот в профессиональном и должностном статусе. Работники этой группы наиболее стабильны в своем выборе.

Однако, это свидетельствует о «старении» педагогических кадров в и необходимости обратить особое внимание директора на привлечение молодых специалистов.

Основная часть педагогического персонала гимназии имеет высшую и первую квалификационную категорию (таблица 3).

Таблица 3

Структура педагогического персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина по квалификации

Должности	Квалификационная категория			
	Высшая	I	Соответствие занимаемой должности	Без категории (менее 2-х лет)
Учитель	33	19	2	14
Воспитатель	8	8	1	2
Инструктор			2	
Педагог дополнительного образования	1		25	
Социальный педагог		1		
Педагог– психолог		1		
Педагог– организатор		1		1

Так, 30 человек имеют первую категорию, 41 человек имеет высшую категорию, 17 человек не имеют категории. Данный анализ указывает на достаточно серьезное отношение директора к развитию своего персонала.

В МАОУ гимназии №10 имени А.Е. Бочкина система мотивации реализована в виде комплекса материальных и нематериальных стимулов, направленного на обеспечение качественного и производительного труда работников, с целью привлечения в организацию наиболее талантливых сотрудников и дальнейшим их трудоустройством.

Эта система включает в себя подсистему работника и его предложение своих навыков, профессиональных качеств и умений работодателю, желающему получить в ответ признание и качественную оплату труда. А в свою очередь существующая подсистема работодателя, включает в себя возможность и желание предложить что-либо работнику в обмен на его труд.

Такая система мотивации персонала в образовательной организации представлена на рисунке 9.

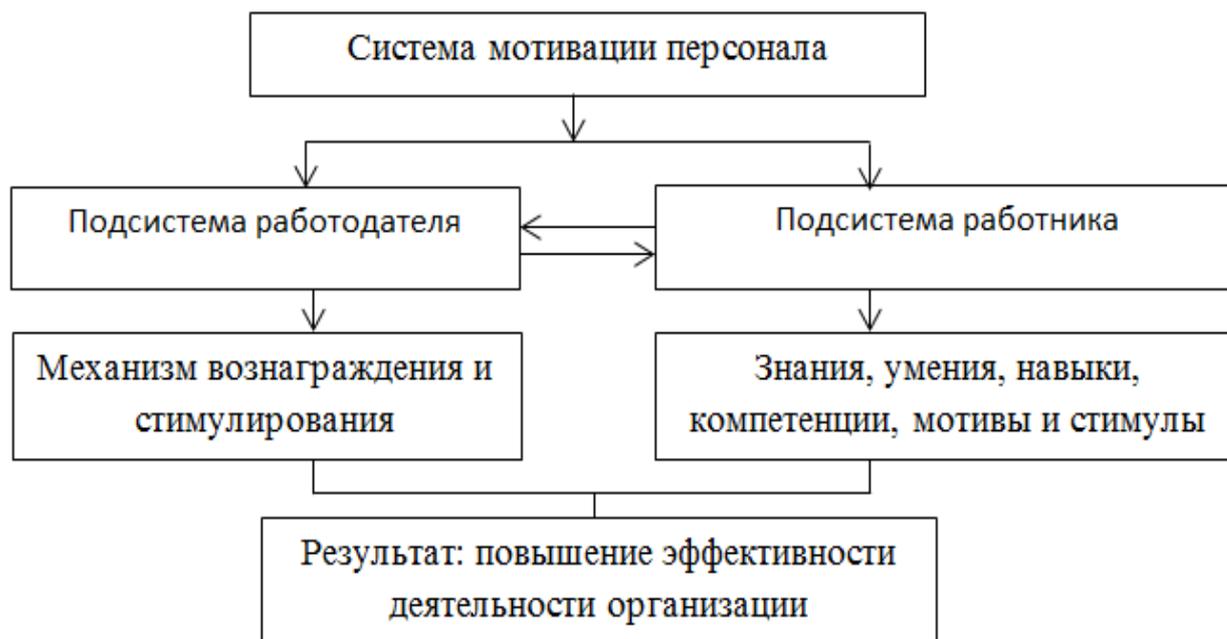


Рисунок 9. Система мотивации персонала в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

Рассмотрев систему мотивации со стороны работодателя, можно выделить то, что замотивированность выступает одним из инструментов управления, позволяющим оказывать влияние на эффективность действий работников и саму организацию.

Кроме того, система мотивации включает в себя объединение взаимосвязанных и взаимовлияющих отдельных функциональных подсистем. Взаимодействие данных подсистем реализовывает совместную деятельность, основой которого является полное и своевременное обеспечение формирования, развития и использования интересов, потребностей и мотивов поведения каждого работника.

Находясь в согласованности с ориентирами организации, как стратегическими, так и тактическими, система мотивации позволит администрации вырабатывать нужное поведение работников, повышать производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

Анализ динамики повышения квалификационной категории и активности педагогов поможет лучше понять состояние системы мотивации в гимназии. Прохождение аттестации педагогических работников учреждения за 2018-2019 гг. отражено в таблице 4.

Таблица 4

Динамика повышения квалификационной категории педагогами МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина за 2018-2019 гг.

Повышение квалификационной категории	2018 год	2019 год	Изменения
	чел.	чел.	2019/2018 гг. чел.
Количество человек (повысили)	3	7	+4
Итого человек	71	66	-5

Проанализировав данные таблицы 4 можно сделать вывод, что наблюдается положительная динамика повышения квалификационной категории педагогами учреждения. Однако, требуется системная, планомерная работа над улучшением данного показателя, так как мало педагогов с первой квалификационной категорией.

Активность педагогов организации в муниципальных, региональных и всероссийских мероприятиях за 2018-2019, способствующих профессиональному росту представлена на рисунке 10.

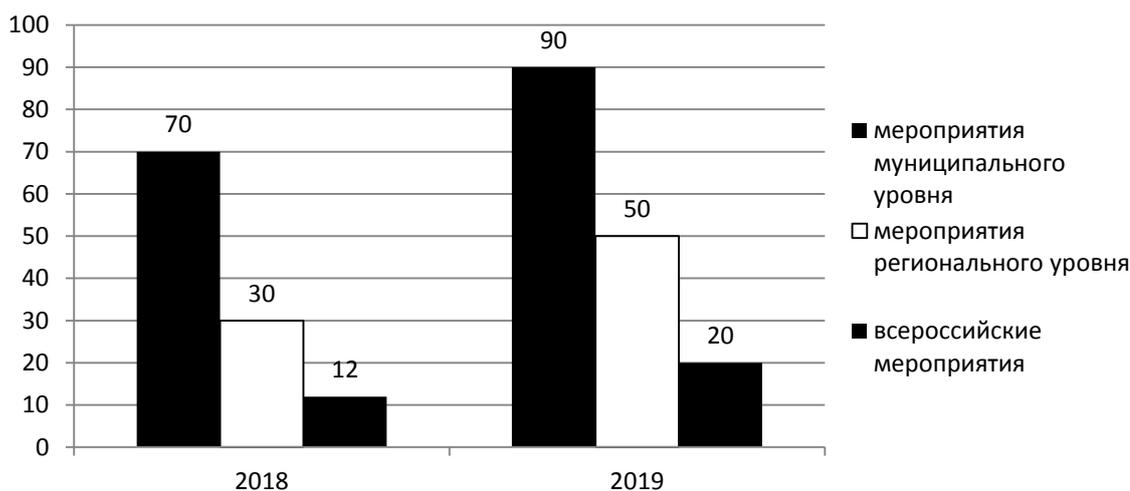


Рисунок 10. Динамика активности педагогов МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина в мероприятиях различного уровня, направленных на повышение профессиональных компетентностей за 2018-2019 гг.

Из данных рисунка 10 следует, что наблюдается положительная динамика повышения активности педагогического персонала учреждения в мероприятиях различного уровня, способствующих повышению профессиональной компетентности педагогов:

– в 2018 году 70 % педагогов учреждения приняли участие в мероприятиях муниципального уровня, 30 % участвовали в региональных мероприятиях, а 12 % педагогов стали участниками всероссийских мероприятий;

– в 2019 году 90 % педагогов приняли участие в мероприятиях муниципального уровня; 50 % участвовали в региональных мероприятиях, а 20 % педагогов стали участниками всероссийских мероприятий.

В результате анализа выявлены следующие позитивные характеристики педагогического персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина:

– во-первых, высокий уровень базового образования и наличие педагогической специализации у персонала.

– во-вторых, 80% педагогических работников имеют большой опыт работы, высокий квалификационный уровень, у них есть чем поделиться с молодыми специалистами.

В числе негативных характеристик педагогического персонала гимназии:

– «старение» педагогического состава;

– медленное обновление кадров;

– профессиональное выгорание отдельных педагогов;

– недостаточная мотивация к внедрению инноваций, развивающих технологий.

Как правило, одни и те же люди, активно участвуют в жизни организации и делятся опытом на разных уровнях. Учитывая то, что большинство педагогов не заинтересовано в такой деятельности, и руководству необходимо определить такие методы мотивации, которые поспособствуют пробуждению творческой активности именно среди таких

педагогов, и вовлекут их в инновационный процесс. Следовательно, усиление мотивации педагогов, и ориентация ее на повышение активности участия в мероприятиях регионального и всероссийского уровня, принесет результат для организации.

Все педагоги МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина вовлечены в инновационную деятельность различной направленности. Педагогический коллектив активно участвует в методической работе как внутри учреждения, так и в городской методической сети: педагоги организуют открытые занятия, выступают на образовательных форумах, педагогических чтениях, участвуют в методических конкурсах - тем самым пополняя свое профессиональное портфолио и повышая уровень своей квалификации.

Анализируя полученные данные можно отметить следующее. В целом показатели МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина улучшаются, над некоторыми нужно ещё работать. Особенно остро стоят перед руководством гимназии задачи на повышение мотивации педагогов, на повышение своей квалификационной категории и участие в мероприятиях различного уровня и профессиональных конкурсах.

Мотивация педагогов учреждения осуществляется различными способами, один из главных – стимулирование.

Для того чтобы описать систему стимулирования работников в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина, был произведен анализ внутренних нормативных документов, а именно, «Положение об оплате труда работников» и «Коллективный договор». В соответствии с вышеуказанными документами каждый работник имеет право на получение следующих выплат стимулирующего характера:

- за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;

– персональные выплаты (с учетом сложности, напряженности и особого режима работы, опыта работы, повышения уровня оплаты труда молодым специалистам, обеспечения заработной платы работника на уровне размера минимальной заработной платы (минимального размера оплаты труда));

– выплаты по итогам работы.

Кроме того, работникам Гимназии, предусматриваются персональные стимулирующие выплаты за выполнение дополнительных работ, которые не учтены в должностных обязанностях работников и имеют регулярный характер.

Перечень дополнительных работ, которые не учтены в должностных обязанностях работников определяется Гимназией, исходя из потребности осуществления тех или иных функций, относящихся к обязанностям отсутствующих в штатном расписании должностей. Исполнение тех или иных видов дополнительных работ, которые не учтены в должностных обязанностях работников, возлагается на работников приказом директора Гимназии с их согласования. К вышеуказанным работам относятся:

- руководство методическими объединениями;
- обеспечение Гимназии почтовой корреспонденцией;
- установка и обслуживание программного обеспечения компьютерной техники, ее ремонт;
- ведение сайта Гимназии; администрирование образовательной сети «dnevnik.Ru»;
- организация питания учащихся (в том числе льготного питания обучающихся);
- мероприятия по охране труда работников Гимназии, обеспечение безопасности;
- ведение баз КИАСУО, «Одаренные дети»;
- выполнение функций и полномочий контрактного управляющего;
- руководство работой отряда ЮИД;

- ведение воинского учета обучающихся;
- подготовка нерегламентированной отчетности Гимназии и др.

Размер выплат стимулирующего характера за исключением персональных выплат молодым специалистам, для конкретного работника определяется руководителем учреждения. Персональные выплаты за опыт работы предоставляются при наличии заявления работника учреждения, к которому прилагаются документы, подтверждающие основание установления соответствующих персональных выплат. Выплаты стимулирующего характера производятся по решению руководителя учреждения с учетом критериев оценки результативности и качества труда работника учреждения. Решение руководителя об осуществлении выплат стимулирующего характера оформляется соответствующим приказом.

Выплаты производятся ежемесячно с использованием бальной системы по следующей схеме: осуществляется подсчет баллов, полученных сотрудниками при оценке их работы, далее месячный размер стимулирующей части фонда оплаты труда работников делится на полученную общую сумму баллов, в результате выводится денежный вес каждого балла. Полученный вес умножается на количество баллов и ставку каждого работника, в результате чего определяется размер стимулирующих выплат работника за месяц.

Стимулирующие выплаты по итогам работы производятся аналогично с учетом критериев и имеющегося фонда.

Выплаты могут быть сняты или изменены в случаях:

- неисполнения работы, определенной надбавкой, более 1 месяца, что должно быть подтверждено соответствующими документами (приказ, докладная записка, акт и т.д.);
- окончания срока действия стимулирующей выплаты;
- добровольного (письменного) отказа от выполнения вида работ, за которые была предусмотрена надбавка;
- приказа директора Гимназии об увольнении работника.

Распределение средств на осуществление стимулирующих выплат работникам Гимназии, за исключением персональных выплат и выплат по итогам работы, осуществляется ежемесячно и (или) ежеквартально комиссией по распределению стимулирующих выплат установлению выплат, образованной в Гимназии. Комиссия осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением о комиссии по распределению стимулирующих выплат, утвержденным приказом директора.

На основе анализа внутренних нормативных документов, наблюдения и беседы с сотрудниками, система стимулирования персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. в общем виде представлена на рисунке 11.



Рисунок 11. Система стимулирования персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

Также важно подчеркнуть, что документально регламентируется только одна форма стимулирования, а именно материальная. Если рассмотреть приказы руководителя за последний год, то можно увидеть, что все работники получают ежемесячно примерно одинаковое количество стимулирующих баллов, это говорит о том, что данная форма стимулирования не эффективна и не производит должный эффект.

Нематериальное стимулирование нигде не закреплено и осуществляется на усмотрение руководителя.

По словам руководителя, применяются такие формы морального стимулирования, как:

- объявление благодарности с занесением в трудовую книжку;
- награждение почетными грамотами и благодарственными письмами;
- премирование; награждение ценным подарком;

Таким образом, можно сделать вывод, что существующая система мотивации и стимулирования не совершенна, и имеет как положительные, так и отрицательные стороны труда педагогов (таблица 5).

Таблица 5

Положительные и отрицательные стороны в системе мотивации и стимулирования персонала МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>1) В учебной деятельности педагоги премируются за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовка призеров олимпиад, конкурсов, конференций различного уровня; - достижение учащимися высоких показателей по сравнению с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения; - наличие учеников - победителей, призеров (лауреатов и дипломантов); - олимпиады. <p>2) В творческой деятельности присутствует стимулирование за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - участие в профессиональных конкурсах; - привлечение родителей к активной жизни детей, класса, школы путем организации мероприятий; - реализованные проекты. <p>3) В научно – методической работе за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выступление на педагогических советах, семинарах, педагогических чтениях; - обобщение опыта: портфолио учителя, печатные работы; 	<p>1) В учебной деятельности отсутствует стимулирование педагогов за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - совершенствование и дополнение базовой учебной программы; - участие в инновационной деятельности, ведение экспериментальной работы; - разработку и внедрение авторских программ углубленного и расширенного изучения предметов; - постоянное развитие себя как личности и профессионала. <p>2) В воспитательной деятельности отсутствует стимулирование педагогов за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - своевременное и качественное планирование воспитательного процесса; - снижение количества учащихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних; - снижение частоты обоснованных обращений учащихся, родителей, педагогов по поводу конфликтных ситуаций и высокий уровень решения конфликтных ситуаций. <p>3) Недостаточная мотивация к внедрению инноваций, развивающих технологий.</p>

<p>- проведение открытых уроков и внеурочных мероприятий. 4) Высокий квалификационный уровень педагогов 5) Высокий уровень базового образования педагогов 6) Большой опыт работы.</p>	<p>4) Низкая творческая активность педагогов. 5) Недостаточная вовлеченность педагогов в мероприятия разного уровня. 6) Профессиональное выгорание некоторых кадров.</p>
---	--

Анализ показал, что проблема выбора путей мотивации педагогов чрезвычайно актуальна для администрации образовательного учреждения.

Система мотивации педагогического персонала МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина должна быть направлена на повышение мотивации педагогов к повышению уровня квалификации, прохождению аттестации, рост профессионального мастерства и, как следствие, улучшение качества воспитательно - образовательного процесса. В процессе поощрения не вся учебная и воспитательная деятельность педагогов учитывается, значит, мотивация и стимулирование педагогов в МАОУ гимназии №10 имени А. Е. Бочкина требует системного подхода.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в образовательной организации и оценка их эффективности

Для того чтобы разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования необходимо провести анализ внутренней среды учреждения и выявить степень удовлетворенности работников условиями для их профессиональной деятельности и существующей системой мотивации и стимулирования, а также выявить факторы, которые влияют на повышение результативности деятельности педагогического работника в школе.

Этот этап предполагает проведение исследования в педагогическом коллективе школы. Исследование по выявлению факторов, влияющих на

результативность деятельности учителей в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина, проводилось в несколько этапов (рисунок 12).

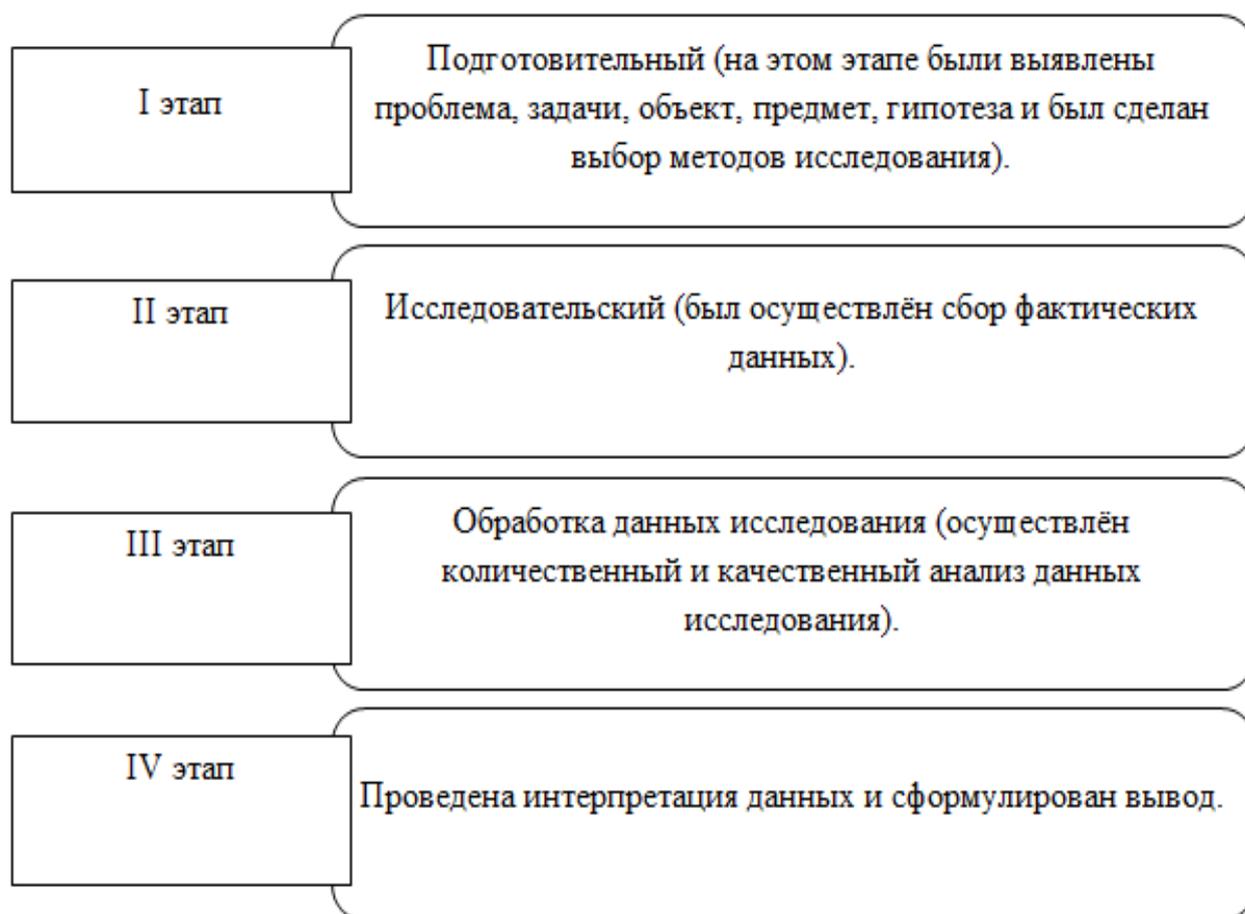


Рисунок 12. Этапы исследования факторов, влияющих на результативность деятельность учителей МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

С этой целью был проведен опрос по разработанной анкете, указанной в приложении А, специалистов МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина.

В анкетировании приняло участие 50 человек. Среди респондентов большая часть женского пола (95%), в возрасте от 20 до 30 лет – 9 человек, 41 – 55 лет – 35 человек, старше 55 лет – 6 человек. Респонденты имеют различную квалификационную категорию: высшая – 29 человек, I категория – 11, без категории – 10 человек; различный педагогический стаж: от 5 до 25 лет – 48 человек, 25 лет и более – 20 человек.

Цель исследования – выявление существенных факторов, влияющих на результативность деятельность учителей.

Задача исследования – выявить отношение педагогического персонала к факторам, которые могут влиять на повышения результата их профессиональной деятельности.

Метод исследования – анкетирование педагогического персонала.

Задача анкетирования – выявить ключевые факторы, оказывающие влияние на изменение качества и результативности труда сотрудников.

Педагогическим работникам было предложено отметить по десятибалльной шкале по каждому из факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности труда.

Анкетирование проводилось анонимно, что гарантировало большую достоверность результатов.

После ранжирования показателей, мы можем наглядно увидеть на рисунке 13, что является наиболее важным для повышения эффективности работы персонала, а что менее важно.

По результатам проведенного анкетирования установлено следующее.

В числе наиболее значимых факторов для педагогов МАОУ гимназия №10 имени А.Е Бочкина следующие:

- 1) стабильность заработной платы (материально-денежное стимулирование) – 81,4%;
- 2) признание и одобрение со стороны руководства (нематериально-социально-психологическое стимулирование) – 79,9%;
- 3) хорошие отношения в коллективе (нематериально-социально-психологическое стимулирование) – 79,2%;
- 4) признание и любовь воспитанников (нематериально-социально-психологическое стимулирование) – 79%;
- 5) социальные гарантии (материально-не денежное стимулирование) – 75,5 %;
- 6) возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда (материально-денежное стимулирование) – 73,9%;

7) хорошие условия на работе (нематериально-ресурсное стимулирование) – 69,7%;

8) признание со стороны родителей (нематериально-социально-психологическое стимулирование) – 69,3%.

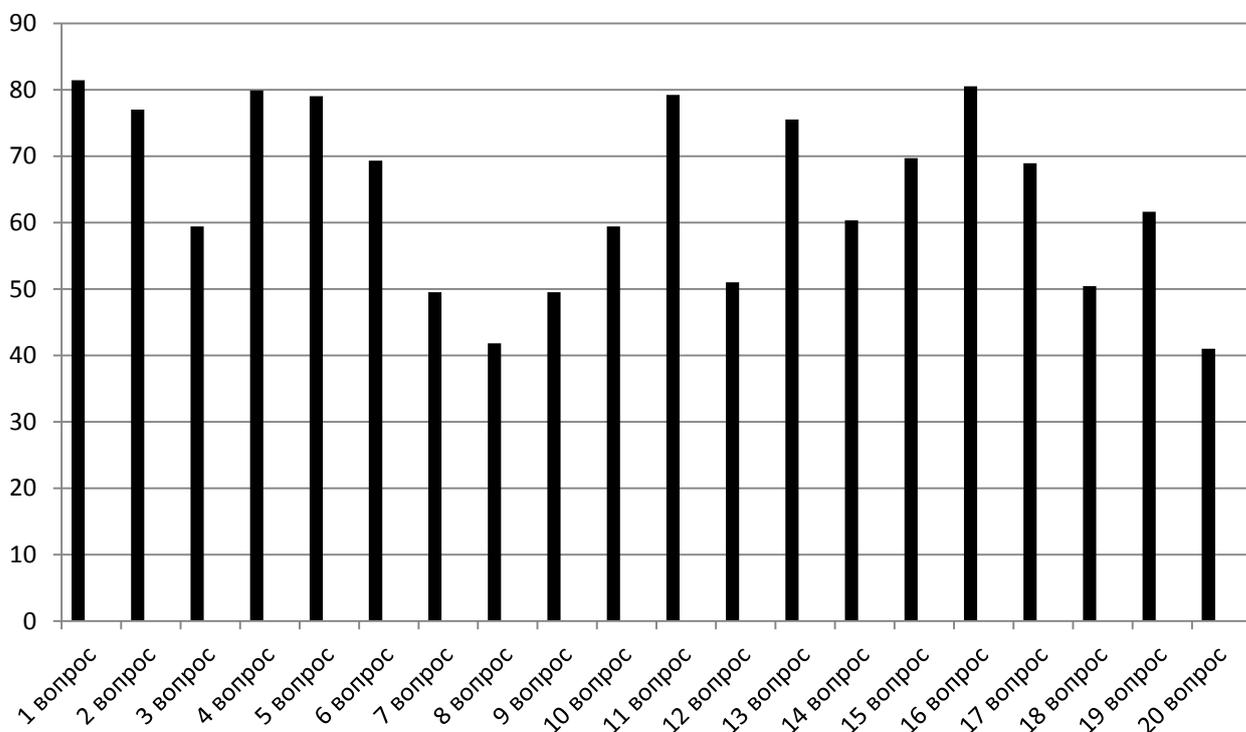


Рисунок 13. Результаты анкетирования педагогического персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

Итак, значимые факторы с точки зрения стимулирования, включают как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Важно отметить, что в педагогическом коллективе МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина значимо нематериально-социально-психологическое стимулирование – признание со стороны воспитанников и родителей, а также признание со стороны руководства школы. Это свидетельствует о том, что в настоящее время педагоги осознают место и роль учащихся и родителей, признавая их равноправными участниками в образовательном процессе.

В числе наименее значимых факторов для педагогов следующие:

1) возможность самостоятельности и инициативы в работе – 41,8%;

2) возможность самореализации, полного использования способностей – 49,5%;

3) возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране – 51%;

4) авторитет руководителя – 50,4%.

Анализ результатов анкетирования педагогического персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина позволил установить, что руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается больших результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления.

Один из наилучших способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду – это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий.

Руководитель должен четко владеть ситуацией и быть проводником нового, в том числе апробации новой системы мотивации.

На следующем этапе анкетирования сотрудникам было предложено оценить условия профессиональной деятельности, систему контроля и удовлетворенность системой стимулирования (вознаграждения за труд), принятой в МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина.

Цель анкетирования заключается в оценке условий вознаграждения за труд, какие стимулы и условия, прежде всего, необходимо менять.

Инструментарий исследования – анкета «Профиль среды профессиональной деятельности в школе», представленная в приложении Б.

Метод исследования – анкетирование педагогического персонала.

Сотрудникам было предложено ответить на 15 вопросов и оценить по 9-ти балльной шкале (1 – очень не удовлетворяет, 9 – очень удовлетворяет) в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации в школе.

На основе полученных в процессе исследования данных были получены следующие результаты (рисунок 14).

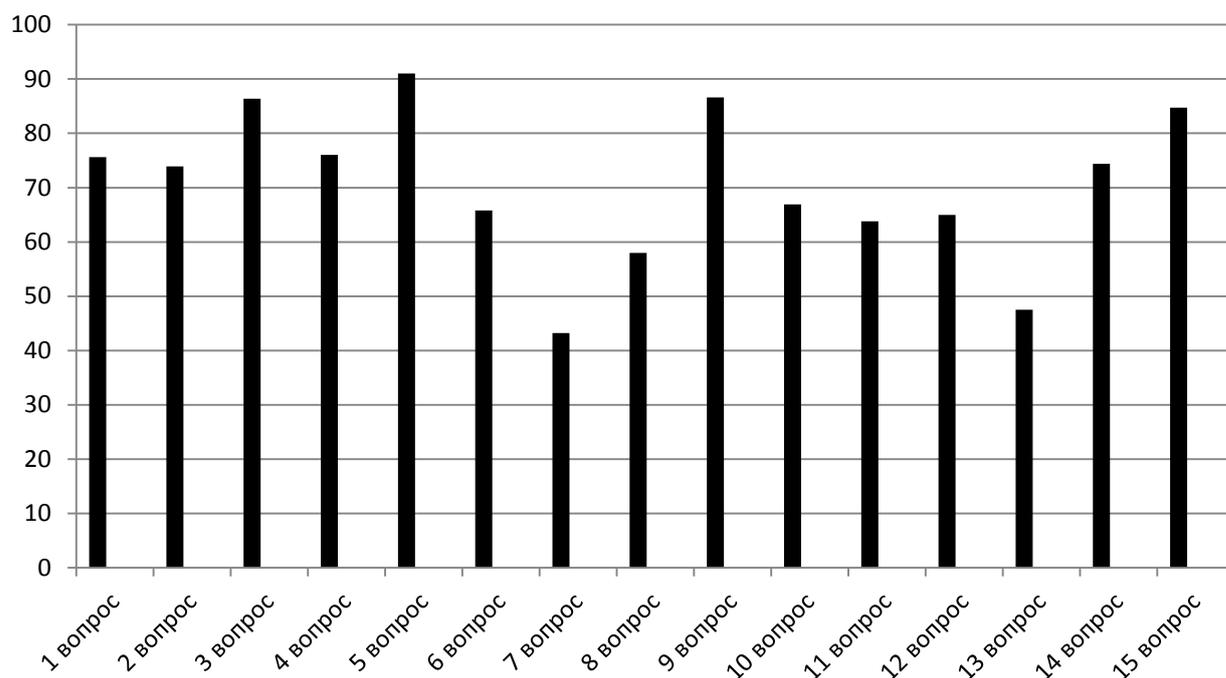


Рисунок 14. Результаты анкетирования педагогического персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

В процессе работы 84,7% педагогических работников МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные, в школе существуют вознаграждения за достижение высоких результатов – 86%, для 91% сотрудников вознаграждения имеют ценность, и они известны каждому сотруднику – 86,6%. Эти факторы определяются как значимые стимулы.

В числе негативных факторов среды профессиональной деятельности отмечены следующие: неудовлетворённость справедливостью поощрения – 43,2%, недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются – 58%, достижение ожидаемых результатов требует от сотрудников постоянного чрезмерного напряжения – 47,5%.

В заключении, педагогам было предложено ответить на вопрос «Насколько вы удовлетворены заработной платой?» Результаты представлены на рисунке 15.

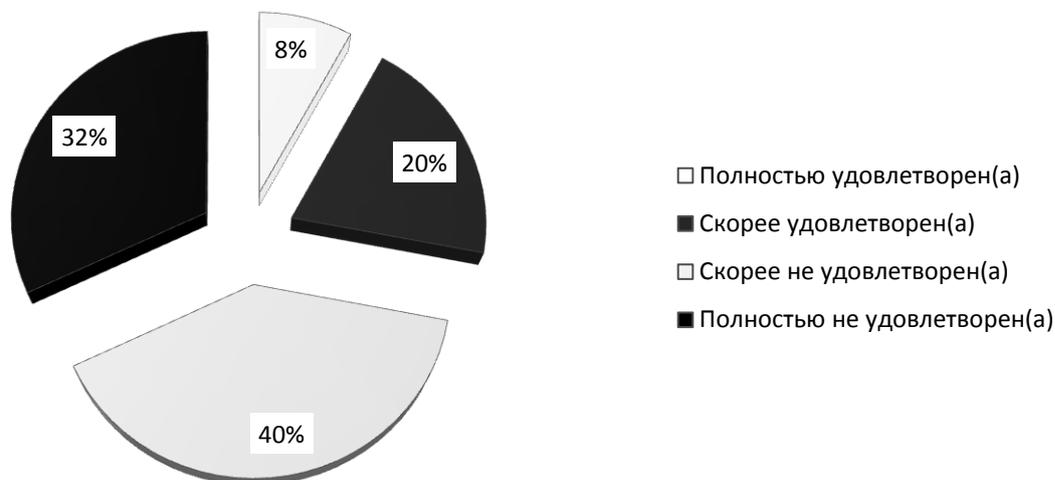


Рисунок 15. Результат удовлетворенности педагогов заработной платой

Посмотрев на диаграмму, видно, что 40% респондентов скорее не удовлетворены заработной платой, чуть меньшее количество полностью не удовлетворено, 20% скорее удовлетворены, и всего 8% педагогов довольны.

Можно предположить, что в организации наблюдается слабая связь результатов труда работников и денежного вознаграждения, и поэтому педагоги не в полной мере используют свои способности, так как не видят в этом необходимости.

Руководителю образовательной организации следует учесть данную информацию, и понять, что система стимулирования не совсем устраивает педагогический персонал, и педагогам есть куда стремиться, а значит и система мотивации подлежит корректировке.

Следовательно, разработанные нами рекомендации, при их реализации, могут положительно повлиять на удовлетворенность педагогами денежным поощрением в гимназии.

Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы, влияющие на

систему стимулирования. Рассмотрим эти факторы для МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина, представленные в таблице 6, используя метод SWOT– анализа.

Таблица 6

SWOT – анализ деятельности МАОУ гимназии №10 имени А.Е.
Бочкина

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высококвалифицированный педагогический состав;</p> <p>Современная техническая база;</p> <p>Высокий рейтинг среди школ города (1 место);</p> <p>Созданы условия для выполнения образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего (полного) общего;</p> <p>Имеется определенная система воспитательной работы, положительная динамика уровня;</p> <p>Фонд стимулирования специалистов достигает 40% от фонда оплаты труда;</p> <p>Построена система работы с одаренными и мотивированными молодыми людьми;</p> <p>Для специалистов важны нематериальные стимулы.</p>	<p>Педагоги не стремятся к повышению квалификации;</p> <p>Слабая заинтересованность персонала в повышении результатов труда;</p> <p>Не в полной мере используются инструменты мотивации;</p> <p>Фонд стимулирования остается неизменным независимо от результатов деятельности учреждения.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Внедрение дистанционного обучения по программам дополнительного образования;</p> <p>Внедрение онлайн-курсов;</p> <p>Желание руководителя выработать эффективную систему мотивации персонала;</p> <p>Привлечения новых специалистов;</p> <p>Участие коллектива в совещаниях, конференциях, грантовых конкурсах различного уровня;</p> <p>Благоприятный климат внутри учреждения;</p> <p>Мотивационную ценность для сотрудников составляет фактор материальной оценки труда.</p>	<p>Не высокая заработная плата;</p> <p>Уровень текучести кадров;</p> <p>Отсутствие финансирования мероприятий по мотивации сотрудников;</p> <p>Миграция молодого поколения, квалифицированных кадров;</p> <p>Недостаточное количество ресурсов для разработки и внедрения эффективной системы мотивации.</p>

После проведения анализа видно, что МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина, представляется современно развитой, имеет немного слабых сторон и рисков в своей деятельности. Необходимо сделать все возможное, для предотвращения каких - либо угроз, и создать основу для того, чтобы

возможности перешли в сильные стороны организации. Следует обратить внимание на мотивационную часть персонала, чтобы система стала источником повышения результативности учреждения.

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

Цель усовершенствованной системы – создание условий для глубокой заинтересованности работников МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный труд, приводящий к качественному образованию.

Задачи системы:

- содействовать профессиональному развитию и повышению квалификации работников;
- повышение профессионального мастерства педагогов и подготовка педагогических работников к работе в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания;
- создание условий для самореализации учителей, раскрытие их творческого потенциала через участие в инновационной деятельности;
- обобщение и внедрение в образовательную практику передового опыта учителей школы;
- оптимизировать расходы на специалистов;
- стимулировать эффективную работу каждого специалиста;
- создать благоприятные условия работы для специалистов.

Усовершенствованная система будет основана на следующих принципах:

- решение существующих проблем;
- экономическая эффективность;

- совмещение материальных интересов и принципов компенсационной политики учреждения;
- появление сотрудника, ответственного за мотивацию в учреждении, диагностику существующих мотивов у специалистов;
- каждый из использующихся методов должен быть обоснованным и соответствовать потребностям специалистов;
- для каждого стимула трудовой деятельности в учреждении должна существовать реальная база;
- применяемые методы стимулирования должны обеспечить возможность каждому специалисту, реализовать свои способности;
- необходимость учета мнения специалистов о предполагаемых изменениях.

Таблица 7

Мероприятия по усовершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности педагогов МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
1. Денежное стимулирование		
Корректировка Положения об оплате труда педагогов МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина	До 01.09. и 01.01 ежегодно	Директор, Педагогический совет
Утверждение состава комиссии по распределению стимулирующих выплат	До 01.09 ежегодно	Директор
Утверждение состава комиссии по оценке результативности деятельности учителей	До 01.09 ежегодно	Директор, Заместитель директора по УВР
Оценка результативности деятельности учителей и классных руководителей	До 20.09 ежегодно	Заместители директора по ВР и УВР
Проведение школьного конкурса инновационных проектов, педагогических творческих мастерских	Март - май	Администрация МАОУ

Продолжение таблицы 7

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
2. Нематериальное стимулирование		
Разработка Положения о нематериальном стимулировании педагогов МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина	До 01.09.2020	Директор, Администрация МАОУ
Проведение конкурсов для педагогов (внутри гимназии)	По плану работы гимназии	Заместители директора
Акции, флэш-мобы «Мой любимый школьный учитель» (сочинения, конкурсы открыток, видеоролики и т.д.)	Май (ежегодно)	Заместители директора по ВР и УВР
Вручение почетных грамот и благодарственных писем	В течение учебного года	Директор
3. Работа по созданию комфортных условий труда		
Составление реестра потребностей	Июнь	Зам. директора по АХР
Аттестация рабочих мест	Август	Зам. директора по АХР Ответственный по ОТиТБ
Оснащение рабочих мест педагогов необходимой организационной техникой	Июнь - август	Зам. директора по АХР
Готовность документации, описывающей процесс награждения педагогических работников грамотами, благодарственными письмами	В течение учебного года	Зам. директора по УВР
4. Сохранение и улучшение психологического климата в коллективе		
Психологическая поддержка педагогов	До 20.08., ежегодно	Психологи
Поздравление работников с Днем рождения, юбилеем и т.д.	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
Подарки на праздники (календарные и профессиональные)	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
Корпоративные мероприятия: Празднование Дня Знаний, Последний звонок, Дни Открытых дверей, День учителя.	В течение учебного года	Директор, профсоюзный комитет
5. Развитие кадрового потенциала		
Собеседования с педагогами по созданию индивидуальных траекторий развития	Ежегодно, май - июнь	

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
Индивидуальные собеседования с педагогами по созданию индивидуальных траекторий развития	Ежегодно, май - июнь	Зам. директора по УВР
Организация и проведение методических семинаров по методической работе, практикумов, мастер-классов для учителей	В течение года	
Организация открытых уроков, мастер-классов, практических семинаров по введению ФГОС	В течение учебного года	
Создание плана-графика повышения квалификации педагогов	Апрель - май	
Выпуск сборника методических рекомендаций	В течение года	
Конкурсы «Учитель года», «Самый лучший классный руководитель» и др.	По плану работы гимназии	
Наставничество молодых педагогов	В течение года	

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

1. Повышению заинтересованности каждого работника в содержании своей деятельности, важности развития как личности, улучшения качества организационных и управленческих решений будет способствовать расстановка акцентов на стимулирование мотивации при управлении педагогическим коллективом. Важно улучшить, развить сотрудничество среди работников, по максимуму использовать потенциал человека.

Необходимо выстроить перспективы дальнейшей работы по совершенствованию системы мотивации профессионального развития педагогических работников:

– совершенствование системы морального и материального стимулирования труда педагогов;

– совершенствование организационно-педагогических условий, которые обеспечивают благоприятную мотивационную среду;

– усиление индивидуальной и дифференцированной направленности в мотивационной работе с педагогом с помощью планирования его карьеры.

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

3. Внедрение мероприятий, способствующих развитию у педагогов стремления к самореализации. Данные мероприятия будут направлены на осознание педагогами своего внутреннего желания работать на основе того, что их оценивают, стимулируют, создают условия, ситуацию успеха:

– методическая помощь и психологическая поддержка молодых педагогов при подготовке к мероприятиям;

– в целях стимулирования творчества и повышения статуса педагогов разработать соответствующее положение и ввести присуждаемые обучающимися и их родителями награды педагогам, например, «Лучшему педагогу», «За творческие заслуги», «Лучшему классному руководителю» с ежегодным вручением переходящих кубков;

– внедрить в практику издание ежемесячной школьной газеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни гимназии, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравления с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажи о конкретных учителях и их достижениях;

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

– выявление талантливых педагогов, их поддержка и поощрение;

– повышение социального статуса и профессионализма педагогов;

- стимулирование профессионального педагогического творчества;
- выявление и распространение образцов инновационной педагогической деятельности;
- формирование нового педагогического мышления.

Проведение подобных конкурсов предполагает:

- оценку системы работы педагога и степень владения им техникой и методикой обучения, а также научно-методической проблематикой на современном уровне;
- анализ содержательных и технологических методик и изобретений, новых приемов и подходов к передаче знаний;
- мероприятия, раскрывающие коммуникативные качества конкурсантов.

5. Работники любой образовательной организации будут рады получению почетных грамот и благодарственных писем. Грамота является формой поощрения и стимулирования труда работников в области образования, которой награждаются педагоги:

- за многолетний, добросовестный труд, инициативу и творчество,
- за внедрение в образовательный и воспитательный процессы новых технологий, форм и методов обучения,
- за формирование интеллектуального, культурного и нравственного развития личности ребенка,
- за достижения в образовательных, концертно-просветительских и воспитательных программах и проектах,
- в связи с юбилейными и праздничными датами,
- за организацию и проведение мероприятий;
- за успехи в подготовке детей к творческим и спортивным мероприятиям,
- за значительные успехи в обучении
- за постоянную и активную помощь в подготовке и проведении мероприятий, в развитии материально-технической базы.

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

6. Проблема недостаточной внутренней мотивации (эмоционального «выгорания»), влечет за собой низкую активность педагогов, медленный переход к активному использованию новых педагогических технологий. Чтобы решить эту актуальную проблему, мы предлагаем к применению следующие способы:

– индивидуальную работу руководителя с каждым педагогом по разъяснению необходимости перемен, нахождения именно для него способов и методов обучения новому;

– личное участие работников в конкурсах различных уровней (в том числе и педагогических), обязательно принесшее результат, может способствовать саморазвитию лидерских качеств и компетентности;

– создание благоприятного эмоционального климата и условий для работы педагога (улучшение условий труда, «забота» об отдыхе, помощь в решении личных проблем);

7. Изменить периодичность пересмотра положений о материальном стимулировании работников МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина и сделать эту процедуру ежегодной.

Эффективность разработанных мероприятий и рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования и мотивации персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина можно оценить с помощью следующих критериев, представленных в таблице 8.

Таблица 8

Критерии оценки эффективности

Качественные	Количественные
Рейтинг учреждения (отсутствие отрицательной динамики)	Количество проведенных мероприятий за год (должно составлять не менее 5)

Качественные	Количественные
Удовлетворенность сотрудников условиями труда	Количество наград, полученных педагогами (не менее 5)
Удовлетворенность уровнем заработной платы	Количество работников, прошедших курсы повышения квалификации (не менее 10 человек)
Мотивация к профессиональному росту	Количество статей, напечатанных в газете гимназии (не менее 8 в учебном году)
Наличие системы обратной связи	Наличие предложений совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала

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

2.3. Анализ и интерпретация результатов педагогического эксперимента.

На общем собрании трудового коллектива за необходимость внедрения изменений в существующую систему управления МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина проголосовало 68 человек из 71 присутствующих, что составило 95,7% всего трудового коллектива. После ознакомления с предложенными нами пунктами, сотрудникам гимназии было предложено определить свое отношение к обновленной системе мотивации.

Положительно высказались 67 человек, 2 человека высказали резко негативное отношение. Мы считаем, что это связано с возрастом респондентов и их нежеланием менять что-либо в уже устоявшейся структуре мотивации и стимулирования.

Важно отметить, что педагоги осознавали свой вклад в процесс внедрения изменений в систему. В связи с этим нами был задан вопрос: «Осознаете ли Вы свою роль в работе над внедрением и реализацией разработанных предложений, готовы ли трудиться в данной области?» На данный вопрос дали положительный ответ 63 человека (88,7%), 3 человека

(4,2%) отметили, что осознают свою значимость, но пока не готовы к изменениям, 2 человека (2,8%) затруднились ответить.

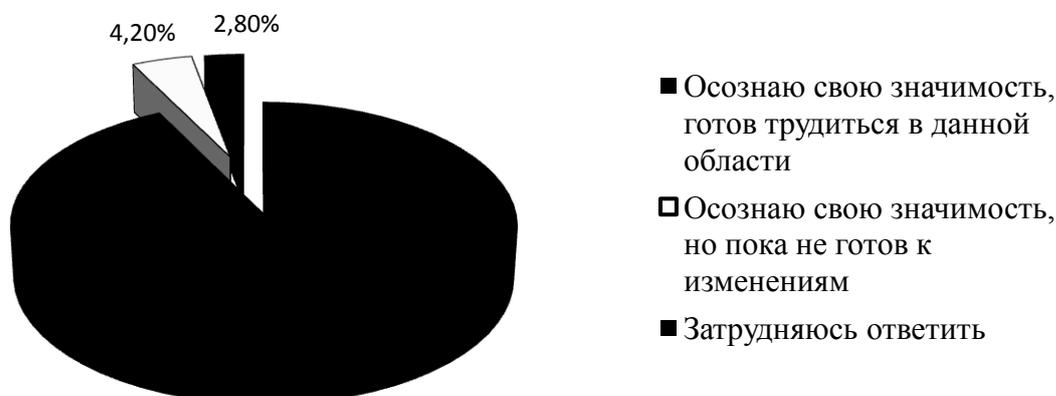


Рисунок 16. Результаты опроса педагогических работников

Таким образом, мы можем констатировать, что педагоги, в большинстве, готовы к работе над внедрением и реализацией предложенных изменений в систему мотивации и стимулирования.

Оценка эффективности разработанных предложений в систему мотивации и стимулирования персонала МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина показала, большинство педагогов отметили значимость и целесообразность внедрения и реализации усовершенствованной нами системы мотивации и стимулирования. На педагогическом совете, посвященном внедрению усовершенствованной системы, сотрудники отметили, что данные изменения логичны, и помогут решить ряд проблем, связанных с мотивацией у педагогов. Следовательно, эффективность вносимых в систему изменений не вызывает сомнений.

Ранее было указано что, в гимназии формально закреплен только один вид стимулирования – денежное, после предложенных рекомендаций система мотивации педагогов должна быть дополнена положением о

нематериальном стимулировании, а также некоторыми изменениями в положении о материальном стимулировании педагогов МАОУ гимназия №10 (рисунок 17):

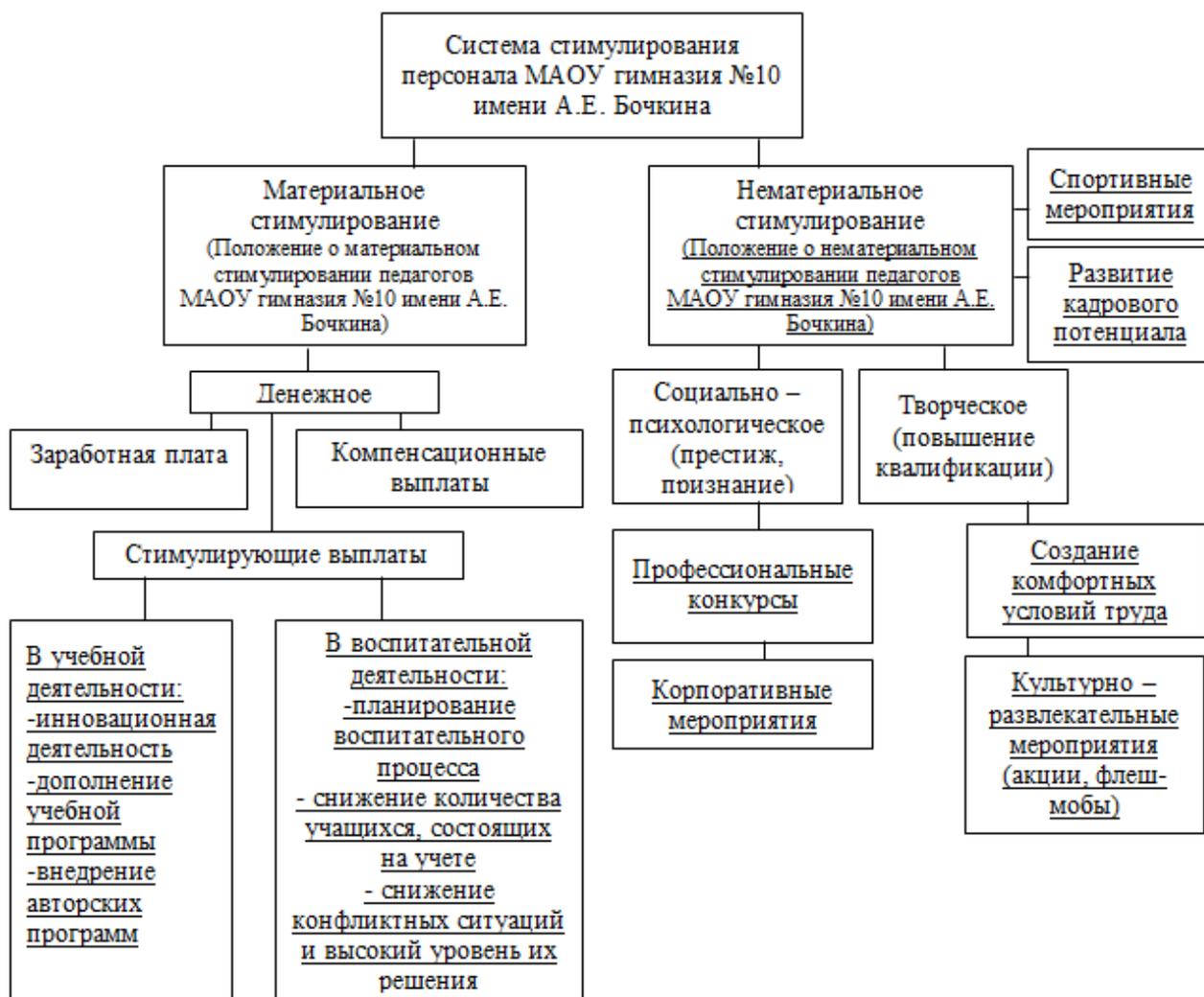


Рисунок 17. Усовершенствованная система мотивации и стимулирования педагогов МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина

На основе выявленных элементов и необходимых условий для совершенствования системы мотивации и стимулирования, была апробирована часть данных нами рекомендаций в систему мотивации и стимулирования МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина:

– с 1 сентября 2020 года возобновился выпуск совместной газеты учеников, учителей и родителей гимназии №10 имени А. Е. Бочкина «Моя гимназия». Уже в октябре выпуск газеты был посвящен выдающемуся

учителю биологии в гимназии, получившему почетное звание «Заслуженный учитель РФ» Крыткиной Ладе Анатольевне.

– на празднике посвященном дню учителя, педагогам вручали грамоты и благодарственные письма за различные достижения.

– организован флэш-моб «Мой любимый школьный учитель» (сочинения, конкурсы поздравительных открыток «С любовью к Вам, учителя!», видеоролики об учителях от учеников и т.д.);

– руководством школы было принято решение организовать группу лиц, для оказания психологической поддержки и помощи учителям, которые в этом нуждаются. Работа проводилась как индивидуально, так и в группе, где учителя делились трудностями, с которыми они сталкиваются в ходе педагогического процесса.

– был утвержден обновленный состав комиссии по распределению стимулирующих выплат и оценке результативности деятельности учителей.

– в направлении развития кадрового потенциала были проведены индивидуальные собеседования с педагогами по созданию траекторий развития.

Также для оценки эффективности новой системы стимулирования была произведена оценка по разработанным ранее качественным и количественным критериям.

В рамках оценки сравнивались показатели, полученные за 2018 и 2019 годы. Были получены следующие качественные результаты:

– рейтинг учреждения по различным направлениям вырос. Гимназия №10 является самым большим общеобразовательным учреждением города по количеству учащихся (на начало 2018-2019 уч. года - 826 человека, 31 класса - комплекта). Имеет статус экспериментальной площадки всероссийского проекта «Школы прогрессивного мышления» 2019 года;

– уровень текучести кадрового состава уменьшился. В 2018 году уволилось 4 сотрудника, в 2019 только 1 сотрудник.

– удовлетворенность уровнем заработной платы стала немного выше, так как сотрудники теперь знают, что нужно сделать для того чтобы получить премию.

Существенно уровень заработной платы не был увеличен, так как фонд ограничен и не позволяет этого достичь.

Также, были получены следующие количественные результаты:

– количество проведенных мероприятий (рисунок 18):

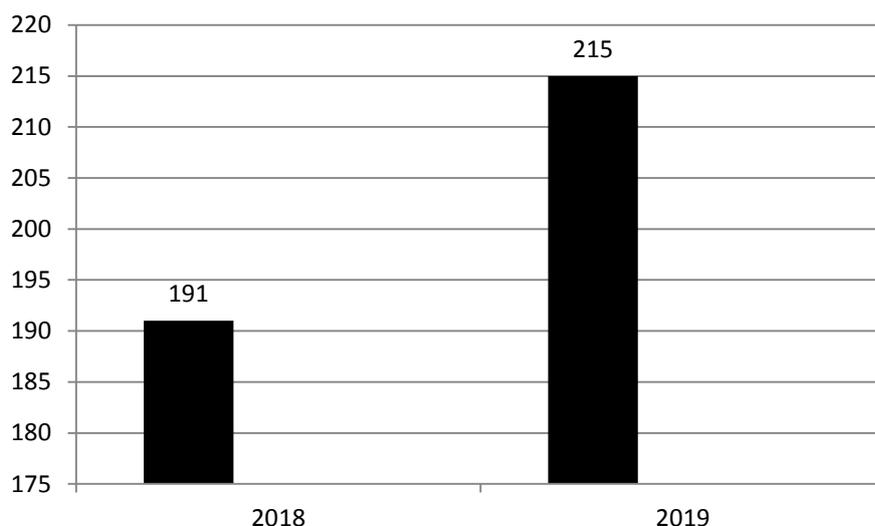


Рисунок 18. Анализ количества проведенных мероприятий в 2018-2019 гг.

– количество реализованных проектов (рисунок 19):

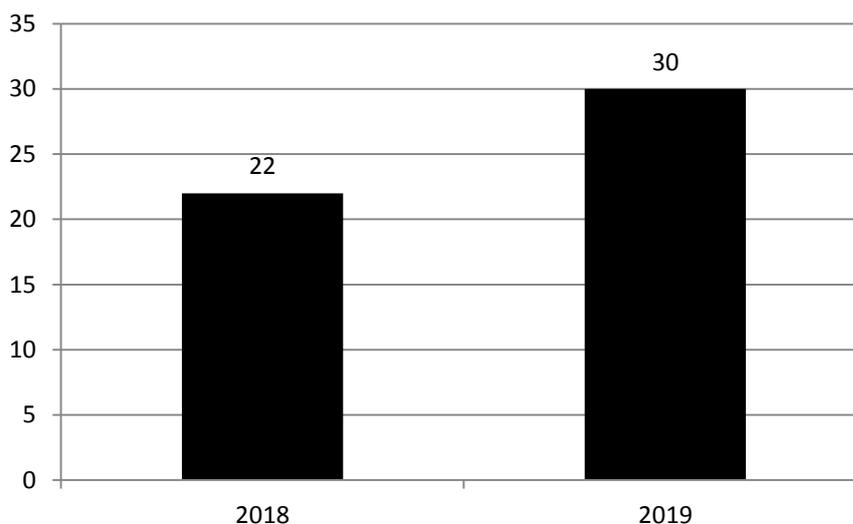


Рисунок 19. Анализ количества реализованных проектов в 2018-2019 гг.

– количество работников, прошедших курсы повышения квалификации (рисунок 20):

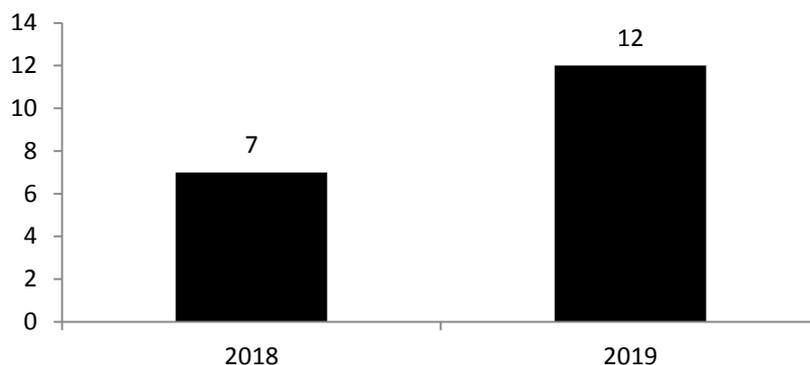


Рисунок 20. Анализ количества работников, прошедших курсы повышения квалификации в 2018-2019 гг.

– количество статей, посвященных достижениям учителей, напечатанных в газете гимназии (рисунок 21):

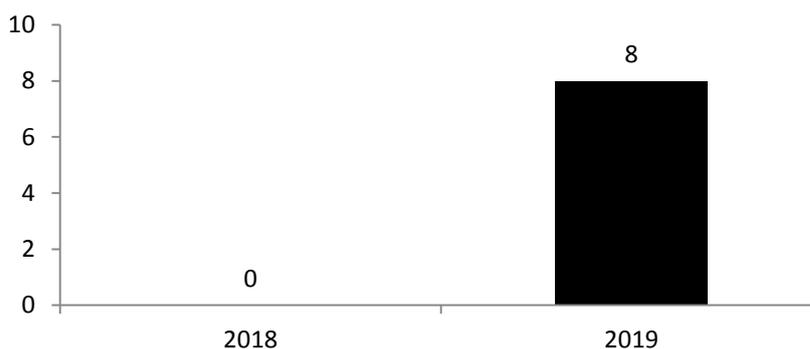


Рисунок 21. Анализ количества статей, посвященных достижениям учителей, напечатанных в газете гимназии в 2018-2019 гг.

– количество различных наград, полученных учителями (рисунок 22):

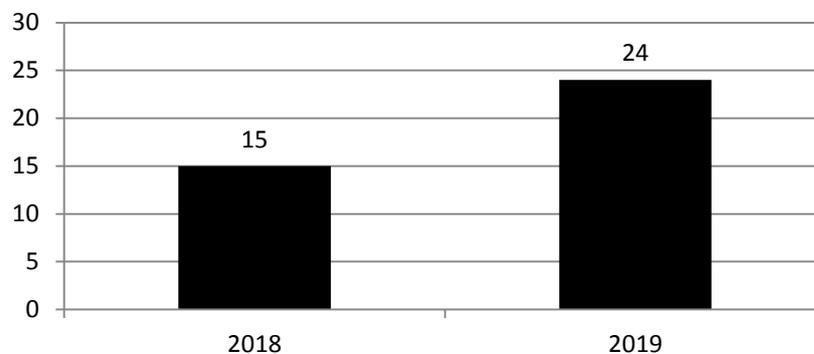


Рисунок 22. Анализ количества наград, полученных учителями в 2018-2019 гг.

Таким образом, использование предложенных нами рекомендаций в практической деятельности, способствовало совершенствованию системы мотивации и стимулирования в образовательной организации. Труд педагогов стал мотивированным, и как следствие, более качественным. В организации улучшены все показатели и повышена эффективность в целом. Педагоги МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина заинтересовались получением большего количества баллов, которые смогут повысить качество образования, дадут дополнительный стимул к повышению квалификации и росту педагогического мастерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время в образовательной системе происходят изменения, позволяющие педагогу не только раскрыть свой творческий потенциал, но и быть активным участником инновационных процессов в образовании.

Главным методом в управлении личностью является мотивация – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, и к активному желанию работать именно в этом учреждении, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Осознание и понимание руководителем стремлений, побуждений и мотивации работников способствует качественному управлению. Учитывая данные факторы, руководителю удастся выстроить управление персоналом таким образом, что люди будут самостоятельно стремиться к эффективной деятельности, с точки зрения достижения организацией собственных целей.

Грамотно выстроенная система действий образовательной организации по мотивации профессионального развития педагогов, способствует формированию квалифицированных профессиональных кадров в организации.

По всей работе можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация труда – это готовность и стремление человека выполнять определенную работу, но так, чтобы эта деятельность удовлетворяла потребности самого работника.

2. Основными компонентами системы мотивации педагогов в сфере среднего образования являются материальная мотивация, мотив стабильности и защищенности, мотив состязательности, мотивация профессионального развития педагогов и т.д.

3. Мотивация и стимулирование педагога, как к личностному, так и к профессиональному развитию относится к одному из главных элементов в системе мотивации в сфере среднего образования. Внутренним фактором,

который является движущей силой для развития личности и профессионализма, является профессиональная мотивация.

4. Проанализирована система мотивации педагогов МАОУ гимназия №10 имени А.Е. Бочкина. Необходимо изучить сложившуюся в организации ситуацию, исследовать пути совершенствования, провести мониторинг данных обстоятельств. Только проведя такую работу, можно поспособствовать решению проблемы мотивации деятельности педагогов.

Для того, чтобы все перечисленные ранее действия приносили результат, нужно решить следующие задачи:

- определение приоритетных мотивов, целей мотивирования;
- проведение регулярного мониторинга мотивации (с учетом ее трансформации, под воздействием различных факторов) работников, своевременный подбор стимулов, которые будут направлены на использование разных форм мотивации. Данная деятельность необходима для повышения эффективности труда в школе.

Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов в сфере среднего образования на примере МАОУ гимназии №10 имени А.Е. Бочкина, путем создания условий, способствующих повышению мотивации педагогов.

- денежная форма стимулирования (оплата труда, стимулирующие выплаты за результативность деятельности учителей);
- форма нематериального стимулирования;
- создание благоприятных условий труда (профессиональные конкурсы, акции, вручение почечных грамот и благодарственных писем, флэш-мобы, видеоролики об учителях от учеников и т.д.);
- сохранение и улучшение психологического климата в коллективе (почетные грамоты и благодарственные письма, подготовка документов для награждения педагогов грамотами, ведомственными наградами, психологическая поддержка педагогов, поздравление работников с днем

рождения, вручение подарков к календарным и профессиональным праздникам, корпоративные мероприятия) и другое.

Используя различные формы мотивации, особое внимание было уделено нематериальным видам вознаграждения. Это получилось осуществить только в отношении педагогов, которые достигли определенного уровня профессионального и творческого роста, имели личностную и психологическую заинтересованность в качестве своего труда.

Усовершенствованная система мотивации и стимулирования педагогов в сфере среднего образования на примере МАОУ гимназии №10 имени А.Е. Бочкина способствовала повышению значимости нематериальных средств поощрения результатов педагогического труда, активизации работы по закреплению молодых специалистов в школе и организации деятельности по обобщению и распространению педагогического опыта на неформальной основе.

Произведена оценка эффективности предложенных рекомендаций в систему мотивации, из которой видно, что выработанные мероприятия содействуют повышению эффективности деятельности учреждения. Для того чтобы усовершенствованная система мотивации и стимулирования персонала оставалась эффективной, ее необходимо ежегодно пересматривать, дополнять новыми методами стимулирования, убирать неэффективные методы, изучать мотивационный комплекс сотрудников, только в этом случае удастся избежать привыкания и поддерживать ее эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акбердин Р. З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах. – М.: ГАУ, 2018. – 321 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. 122 с.
3. Афанасьев А.Н., Новикова О.Д., Тимофеева О.Г. Управление образовательным процессом в современных условиях // Электронное обучение в непрерывном образовании. 2017. № 1. С. 4-8.
4. Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. № 4. – С. 1-11.
5. Балашов А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Из-во ЮНИТИ, 2019. 112 с.
6. Банных М. В., Тукова Е. А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. № 1 (53). – С.55-61.
7. Беляков К.А. К вопросу изучения профессиональной мотивация педагогов // Актуальные проблемы теории и практики психологии и социологии Тезисы II Всероссийской студенческой научно-практической конференции, 2017. С. 36-38.
8. Блинов А.О. Искусство управления персоналом // Василевская О.В.– М.: ГЕЛАН, 2012. – С. 388.
9. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): моногр./ А.Е. Боковня. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 144 с.
10. Вакуленко М.В. Эмпирическое исследование мотивации труда педагогов с различными типами профессиональной деформации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Серия: Педагогика. Психология, 2017. – № 2. – С. 43-46.

11. Варданын И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. №1– С. 129-132.
12. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора, 2012. – № 4. – С. 23–34.
13. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
14. Волгин Н. А. ВИЛАР: мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд.-2000.-№4.-с.75-79/
15. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд – основа стабильного общества сборник статей VII Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 28-33.
16. Виханский О. С., Наумов А. И. В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. — 576 с
17. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 282 с.
18. Герцберг Ф. «Мотивация в работе»/Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох, Б. Снидерман/М.: Вершина – 2006 – 240 с.
19. Гусарова М. С., Копытова А. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник ОмГУ (Экономика). – 2016. – №4. – С. 14-22.
20. Дашкова Е. С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. № 2. – С. 9-12.
21. Демин П. С. Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции Республики Беларусь // Белорусский журнал международного права и международных отношений. –2018. № 3. – С. 84-89.

22. Долгина Е. С., Васильева Е. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории // Молодой ученый. – 2015. № 7. – С. 387-390.
23. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
24. Журавлев П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.Ф. Мировой опыт в управлении персоналом. – М.: ЮНИТИ, 1998.-320с.
25. Иванова Е. А., Хейгетян С. В. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации // Экономика и социум. – 2016. № 8 (27). – С. 636-644.
26. Ильин И.П. Мотивация и мотивы.- СПб.: Питер, 2000.-512с.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2002.-304с.
28. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е. А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с. – (Высшее образование).
29. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. – 2016. – №4 (4). – С. 80-83.
30. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>, свободный.
31. Леонтьева А.А., Губарьков С.В. Значимость мотивации для профессионального развития педагогов // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире / сборник статей международной научно-практической конференции: в 7 частях, 2018. С. 103-105.
32. Лисовец Л.М. Профессиональная мотивация студентов как способ активации обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://festival.1september.ru/articles/598947/.html>.

33. Лифшиц Е. А. Исследования мотивационного потенциала студентов для совершенствования процесса обучения // Современные исследования социальных проблем. – 2018. № 4. – С. 1-13.
34. Луферова А. Д., Мазаева М. Р. Отличительные особенности мотивации персонала образовательной организации в России и за рубежом // Институт стратегических исследований. – 2017. № 3. – С. 137-139.
35. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
36. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. — Изд-во Юрайт, М., 2016 г.
37. Маслоу А. «Теория человеческой мотивации», СПб.: Евразия – 1999 – с. 77-105.
38. Митрофанова Е. А. Исследование влияния мотивации труда персонала на стратегическое развитие организации // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления». – 2016. № 15. – С. 109-112.
39. Молодежь России 2000-2025: развитие человеческого капитала. – Москва, 2014. – 187 с.
40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
41. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие / под ред. Проф. В. П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2017. – 394 с.
42. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. Учебник. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 304 с.
43. Мустафина А.Р., Васильев В.Л. Экономические основы мотивации труда педагога в современном образовании // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета, 2017. № 2 (36). С. 65-67.

44. Мыскин С.В. Формирование системы мотивации учительского труда / С.В. Мыскина [и др.] // Инновационные проекты и программы в образовании. – М., 2010. – №2. – С. 14–18.
45. Нашинская Т. Н. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций // Научный вестник МГТУ ГА. – 2014. № 191. – С. 115-119.
46. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. – М., 2014. – 198 с.
47. Овчаренко Л.Ю. Психологическое сопровождение учителя предметника в условиях освоения обучающимися новых компетенций [Текст] / Л.Ю. Овчаренко. Системная психология и социология. -2015.- №4 (16). – С. 105-110.
48. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Аленько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала // Учебное пособие. Практические задания (практикум) М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2016. — 640 с.
49. Оперативный менеджмент на предприятии АПК: краткий курс лекций для обучающихся 3 курса направления подготовки 38.03.02 Менеджмент // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2017. – 70 с.
50. Организация работы с молодежью: методы, формы, технологии в современных условиях: коллективная монография / под общ. ред. К. А. Фомичева. – Курган: Изд-во Курганского гос. университета, 2017. – 152 с.
51. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: – 2015. № 6 (25). – С. 111-117.
52. Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://discovered.com.ua/management/processualnye-teorii-motivacii/>, свободный.
53. Приходченко Е.И., Маркова Е.А. Управление образовательным процессом: теоретический аспект // Вестник Донецкого национального университета. Серия Б: Гуманитарные науки. 2018. № 1. С. 232-237.

54. Радул В.В., Бабенко Т.В. Качественные характеристики личности в управлении образовательным процессом // Проблемы современной науки и образования. 2018. № 5 (125). С. 72-80.

55. Разинькова О. П. Мотивация и стимулирование трудовых ресурсов предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. – 2015. № 1. – С. 123-131.

56. Распоряжение Правительства РФ от 03.03.2015 № 349-р «Об утверждении комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015 - 2020 годы». [Электронный ресурс]. URL: <http://kiro46.ru/docs/03.30.15.349> (дата обращения: 05.09.2020).

57. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А. В. Ребров. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 346 с.

58. Решетникова И. Г., Гусарова М. С. Вопросы разработки кадровой политики организации. Современные проблемы управления: материалы всероссийской научно- практической конференции. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2015. – 315 с.

59. Савенков И. Е. Понятие и сущность мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия // Вестник Тверского государственного университета. – 2014. № 15. – С. 209-215.

60. Свиноренко А. В. Методы диагностики особенности мотивации личности учителей начальных классов // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки, 2017. № 9. С. 37-41.

61. Слостенин В. А. Педагогика: Инновационная деятельность [Текст] / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова. — М., 2018. — 224 с.

62. Соловцова М.С., Попова Е.А. Стимулирование труда преподавателей как фактор, влияющий на качество образовательного процесса // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 36. С. 218-227.

63. Сотникова С. И. Мотивация карьеры: ценности, цели, стимулы. Мотивация и оплата труда. – 2014. № 3. – С. 162–176.
64. Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление - это наука или искусство. М.: Республика, 1992. - С. 351.
65. Течиева В. З., Зарабекова М. Н. Управление качеством образовательного процесса в общеобразовательной организации // Молодой ученый. 2017. №7. С. 491-493.
66. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2020).
67. Труфанова Т. А., Никулина О. В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – №4 (050). – С. 217-222.
68. Устав МАОУ гимназия №10 имени А. Е. Бочкина. [Электронный ресурс]. URL:<https://gimn10.divedu.ru/images/2018-2019/Doc/%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%92%202018.pdf> (дата обращения 22.01.2020).
69. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2017) «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/2f0cff66d896f7b9817e26dba7e5f3207df5c43e/, свободный.
70. Федоринова Е. В. Роль и структура мотивационного механизма и экономического стимулирования труда на малых предприятиях // Экономинфо. – 2014. № 22. – С. 20-22.
71. Ховард К. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. М.: Изд-во ИНФРАМ, 2015. 224 с.
72. Худошина А. А. Особенности формирования системы мотивации // Экономика и социум. – 2017. № 4 (23). – С. 493-500.
73. Шарафетдинова Г. Р., Кулапина Г. М. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях //

Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.- практ. конф. – М.: «МЦНО». – 2015. № 6 (25). – С.87-91.

74. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. – М.: ИД «АТИСО», 2016. – 254 с.

75. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.- 368с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета по оценке стимулов сотрудников образовательного учреждения

Уважаемый коллега, отметьте, по десятибалльной шкале по каждому из факторов, значимость с точки зрения повышения производительности Вашего труда (1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая).

1. Стабильная заработная плата 1_____10
2. Возможность получать повышенную зарплату в зависимости от результатов труда 1_____10
3. Карьерный рост 1_____10
4. Одобрение руководства 1_____10
5. Признание и любовь воспитанников 1_____10
6. Уважение родителей 1_____10
7. Самореализация 1_____10
8. Инициатива в работе, самостоятельность 1_____10
9. высокая степень ответственности в работе 1_____10
10. Творчество 1_____10
11. Благоприятные отношения с коллегами 1_____10
12. Признание в организации, городе, стране 1_____10
13. Социальный пакет 1_____10
14. Уровень сложности в работе 1_____10
15. Самосовершенствование 1_____10
16. Качество условий на работе 1_____10
17. Адекватные требования руководства 1_____10
18. Авторитет управленца 1_____10
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе 1_____10
20. Другое 1_____10

Профиль среды профессиональной деятельности в школе

№ п/п	Оцениваемые условия среды профессиональной деятельности сотрудников	Степень удовлетворенности условиями трудовой среды								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Четко сформулированные требования результатов деятельности сотрудников									
2.	Требования ясны каждому сотруднику									
3.	Вознаграждение за достижение высоких результатов									
4.	Они известны каждому сотруднику									
5.	Ценность вознаграждений для сотрудников									
6.	Отношение к сотруднику со стороны коллег зависит от его профессиональной деятельности									
7.	Объективная оценка результатов									
8.	Уверенность сотрудника в справедливости оценки результатов									
9.	Результаты деятельности каждого известны в коллективе									
10.	Соответствие вознаграждения результатам труда									
11.	Сотрудники не сомневаются в справедливости их распределения									
12.	Сотрудники не сомневаются, что ожидаемые от них результаты соответствуют их возможностям									
13.	Отсутствие чрезмерного напряжения для достижения требований									
14.	Сотрудники не сомневаются, что существуют необходимые для достижения результаты, условия.									
15.	В процессе работы сотрудники испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные.									

Шкала оценок: 1 - очень не удовлетворяет; 2 - в основном не удовлетворяет; 3 - редко удовлетворяет; 4- иногда удовлетворяет; 5 - удовлетворяет в средней степени; 6 - удовлетворяет чаще среднего; 7 - в основном удовлетворяет; 8 - вполне удовлетворяет; 9 - очень удовлетворяет.

Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Семеновой Валентиной Константиновной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 78 страниц.

Тема ВКР: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала»

Обучающийся _____ Семенова В. К. _____
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер _____ Владимирова О.Н. _____
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

НОРМОКОНТРОЛЬ*

**диссертации магистранта ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева
(этап проверки на соответствие рукописи диссертации
и сопроводительных документов основным требованиям
к ее оформлению)**

Тема диссертации: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала»

Магистрант Семенова В. К.

Группа OZ-M18A-01

(фамилия, имя, отчество)

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует : + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	
2.	Размер шрифта	14	
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	
4.	Межстрочный интервал	1,5	
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 80 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 60 страниц текста без учета приложений)	
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: реферат (аннотация), отзыв, рецензия, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	

Продолжение приложения Г

10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	7-8 страниц 1. Актуальность. 2. Противоречия. 3. Проблема исследования. 4. Объект исследования. 5. Предмет исследования. 6. Цель исследования. 7. Гипотеза исследования. 8. Задачи исследования. 9. Теоретико-методологическая основа исследования. 10. Методы исследования. 11. Основные этапы исследования. 12. Научная новизна исследования. 13. Теоретическая значимость исследования. 14. Практическая значимость исследования. 15. База и выборка исследования. 16. Обоснованность и достоверность полученных результатов исследования. 17. Описание структуры диссертации.	
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	
13.	Объем заключения	2-3 страницы	
14.	Нумерация страниц	<i>Нумерация страниц</i> сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	

Продолжение приложения Г

15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	<p>Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.</p>	
16.	Оформление заголовков	<p>Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.</p> <p>Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).</p> <p>Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте, особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между тестом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой части.</p> <p>Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.</p>	
17.	Состав списка использованных источников	<p>Не менее 60 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет)</p> <p>Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.</p>	

Окончание приложения Г

18.	Приложение (-я)	<p>Наличие Приложений необязательно.</p> <p>Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.</p>	
-----	-----------------	--	--

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР Владиминова О.Н. _____
Фамилия, И.О. подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Обучающийся Семенова В.К. _____

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся Семенова Валентина Константиновна

(Ф.И.О.)

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, направленность (профиль)
образовательной программы «Управление образованием и проектный менеджмент»

Курс 3, группа OZ-M18A-01

Тема «Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала»

Руководитель д-р экон. наук, профессор Владимирова О.Н.

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю _____

(за 6 недель до защиты)

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	
2. Написание основной части		Текст (черновой вариант)	
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты	Текст, введение, список использованных источников	
4. Доработка, исправление ошибок		Текст вместе с листом замечания	
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	
6. Защита	В сроки ГИА	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 8 от 09.10.2019.

Заведующий кафедрой Владимирова О.Н.

(подпись) (расшифровка подписи)

Руководитель Владимирова О.Н.

(подпись) (расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению _____

(подпись) (расшифровка подписи)

**Согласие
на размещение текста выпускной квалификационной
работы, научного доклада об основных результатах
подготовленной научно-квалификационной работы
в ЭБС КГПУ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

Я, Семенова Валентина Константиновна
(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ ИМ. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу, научный доклад об основных результатах подготовленной научно-квалификационной работы (далее ВКР/НКР)

(нужное подчеркнуть)

на тему: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогических работников»

(название работы)

(далее - работа) в ЭБС КГПУ им. В.П.АСТАФЬЕВА, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР/НКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на работу.

Я подтверждаю, что работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

01.12.2020
дата

подпись

Проверка работы на антиплагиат

Оригинальность 89.31%

Заимствования 10,69%

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Фельк Валентина Константиновна valechka_felk@mail.ru / ID: 1198085

Проверяющий: Фельк Валентина Константиновна (valechka_felk@mail.ru) / ID: 1198085

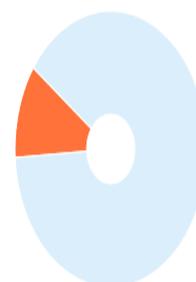
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 62
Начало загрузки: 09.12.2020 21:01:24
Длительность загрузки: 00:00:03
Имя исходного файла: вкр.pdf
Название документа: вкр
Размер текста: 108 кБ
Символов в тексте: 110172
Слов в тексте: 12354
Число предложений: 727

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 09.12.2020 21:01:27
Длительность проверки: 00:00:23
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ

10,69%

САМОЦИТИРОВАНИЯ

0%

ЦИТИРОВАНИЯ

0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

89,31%