

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

**ИККЕС РЕГИНА АНДРЕЕВНА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
кандидат экон. наук, доцент  
Гаврильченко Г.С.

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

Руководитель  
доктор пед. наук, профессор  
Кольга В.В.

Дата защиты

Обучающийся  
Иккес Р.А.

Оценка

Красноярск 2021

*Реферат*  
*магистерской диссертации*  
*Иккес Регины Андреевны*  
*по теме «Совершенствование системы стимулирования персонала*  
*образовательной организации»*

Диссертация на соискании квалификации магистра содержит 80 страниц, 16 рисунков, 10 таблиц, 63 источника, 4 приложения.

Ключевые слова: стимулирование, образовательная организация, система стимулирования персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, организационные основы стимулирования персонала, методы стимулирования, эффективность стимулирования 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. Проблемы стимулирования персонала являются значимыми для руководителя, поэтому для увеличения конкурентоспособности организации, производительности труда и эффективного управления нужно разбираться в механизмах использования стимулов.

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 стимулирования персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы системы стимулирования персонала в образовательной организации;

2. Провести анализ системы стимулирования педагогического персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»;

3. Разработать методические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» и оценить их эффективность.

Результаты исследования:

Уточнено понятие стимулирования персонала образовательной организации как совокупности управленческих действий руководителя, которые направлены на трудовое поведение работника, и способствуют достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

Предложена усовершенствованная схема системы стимулирования педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1», дополненная положением о нематериальном стимулировании и изменениями, касающимися достижений в учебной и воспитательной деятельности в положении о материальном стимулировании педагогов.

Результаты исследования были апробированы:

– Владимирова О.Н., Иккес Р.А. «Мотивационные аспекты управления системой стимулирования персонала образовательной организации» // VIII Международный научно - образовательный форум «Человек, семья и общество: история и перспективы развития». – Красноярск, 2019.

– Иккес Р.А. «Проблемы формирования эффективной системы стимулирования персонала организации» // XXI Международный научно - практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых « Молодежь и наука XXI века». – Красноярск, 2020.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_

(подпись / Ф.И.О.)

*Summary of master's thesis of  
Ikkes Regina Andreevna  
on the topic "Improving the incentive system for personnel of an  
educational organization"*

The dissertation for the master's qualification contains 80 pages, 16 figures, 10 tables, 63 sources, 4 appendices.

Key words: incentives, educational organization, personnel incentive system, material incentives, non-material incentives, organizational foundations of personnel incentives, incentive methods, effectiveness of personnel incentives.

Problem statement: currently there is an increase in the importance of labor resources, which are a factor of success that affects the organization as a whole, as well as the final performance and achievement of the organization's goals. The problems of staff incentives are significant for the manager, therefore, in order to increase the competitiveness of the organization, labor productivity and effective management, it is necessary to understand the mechanisms for using incentives.

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 head will be able to build personnel management in such a way that people will independently strive for effective performance, in terms of the organization's achievement of its own goals.

Purpose of the study: improving the system of incentives for personnel in the Moscow State Educational Institution "Bolshemurtinskaya Secondary School No. 1".

To achieve the goal, the following tasks were set:

1. To study the theoretical foundations of the personnel incentive system in the educational organization;

2. Analyze the incentive system for teaching staff at MCOU "Bolshemurtinskaya Secondary School No. 1";

3. To develop guidelines for improving the incentive system in MCOU "Bolshemurtinskaya Secondary School No. 1" and evaluate their effectiveness.

Research results:

The concept of stimulating the personnel of an educational organization as a set of managerial actions of the head, which are aimed at the labor behavior of the employee, and contribute to the achievement of both the personal goals of teachers and the goals of the educational organization, has been clarified.

An improved scheme of the incentive system for teachers of the Moscow State Educational Institution "Bolshemurtinskaya Secondary School No. 1" is proposed, supplemented by the provision on non-material incentives and changes related to achievements in educational and educational activities in the provision on material incentives for teachers.

The research results were tested:

–Vladimirova O.N., Ikkes R.A. "Motivational aspects of the management of the incentive system for the personnel of an educational organization" // VIII International Scientific and Educational Forum "Man, Family and Society: History and Development Prospects". - Krasnoyarsk, 2019.

–Ikkes R.A. "Problems of the formation of an effective incentive system for the organization's personnel" // XXI International Scientific and Practical Forum of Students, Postgraduates and Young Scientists "Youth and Science of the XXI Century". - Krasnoyarsk, 2020.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Сущность и содержание понятия стимулирование персонала.....	7
1.2. Модели стимулирования персонала образовательной организации в современных условиях.....	14
1.3. Современные подходы к совершенствованию стимулирования персонала в России и за рубежом .....	21
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	27
2.1. Общая характеристика и анализ системы стимулирования персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1».....	27
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования в образовательной организации и оценка их эффективности.....	40
2.3. Анализ результатов педагогического эксперимента.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование трудовой деятельности является одним из основных направлений в практике менеджмента, обеспечивающим эффективность функционирования и результативность деятельности любого учреждения. В связи с этим изучение данной сферы служебной деятельности позволяет выработать и реализовать новые способы и механизмы регулирования социально-трудовых отношений.

Актуальность исследования обусловлена увеличением значимости трудовых ресурсов, которые являются фактором успеха, оказывающим влияние на организацию в целом, а также итоговую результативность и достижение целей. Поэтому на первый план выходит проблема стимулирования персонала. Осознание и понимание руководителем стремлений и побуждений работников способствует качественному управлению.

Выстроенная система стимулирования персонала оказывает влияние на активную деятельность педагогических работников, и, следовательно, результат деятельности организации. Проблемы стимулирования персонала являются значимыми для руководителя, поэтому для увеличения конкурентоспособности организации, производительности труда и эффективного управления нужно разбираться в механизмах использования стимулов. Любые существующие методы стимулирования необходимо подстраивать под конкретные условия в организации и характеристики коллектива. Темп изменений в системе образования повышается, это означает, что пересмотр системы стимулирования в образовательной организации является также непрерывным процессом.

Актуальность обусловила выбор темы магистерской диссертации: «Совершенствование системы стимулирования персонала образовательной организации».

Цель исследования: разработка актуальных предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1».

Объект исследования: система стимулирования персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1».

Предмет исследования: совершенствование модели стимулирования персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы системы стимулирования персонала в образовательной организации;
2. Провести анализ системы стимулирования педагогического персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»;
3. Разработать предложения по совершенствованию модели стимулирования в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» и оценить их эффективность.

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

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения результатов исследования в практической деятельности руководителей образовательных учреждений.

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



Виханского, А.Я. Кибанова, А.В. Филиппова, И.А. Баткаева, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, В.В. Травина.

Научные результаты:

Уточнено понятие стимулирования персонала образовательной организации как совокупности управленческих действий руководителя, которые направлены на трудовое поведение работника, и способствуют достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

Предложена усовершенствованная схема системы стимулирования педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1», дополненная положением о нематериальном стимулировании и изменениями, касающимися достижений в учебной и воспитательной деятельности в положении о материальном стимулировании педагогов.

Результаты исследования были апробированы:

– Владимирова О.Н., Иккес Р.А. «Мотивационные аспекты управления системой стимулирования персонала образовательной организации» // VIII Международный научно - образовательный форум «Человек, семья и общество: история и перспективы развития». – Красноярск, 2019. С. 138-140.

– Иккес Р.А. «Проблемы формирования эффективной системы стимулирования персонала организации» // XXI Международный научно - практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых « Молодежь и наука XXI века». – Красноярск, 2020. С. 41-42.

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 «Теоретические аспекты стимулирования персонала образовательной организации» сделан анализ определений «стимул»,

«стимулирование», рассмотрены теории стимулирования персонала, системы методов воздействия на персонал, современные модели стимулирования персонала в образовательной организации.

Во второй главе «Направления совершенствования системы стимулирования педагогического персонала в образовательной организации» приведена общая характеристика образовательной организации, являющейся базой для данного исследования, проведен анализ системы стимулирования педагогического персонала, определены критерии эффективности рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность и содержание понятия стимулирование персонала

Современный этап развития хозяйственной сферы общества в целом, и ее рыночной составляющей характеризуется ростом значимости трудовых ресурсов, персонала как одного из основных факторов обеспечения конкурентоспособности современных предприятий. Эффективность работы компании зависит от конкретных людей и их качеств: знаний и умений, дисциплины, мотивов поведения, квалификации и компетентности, инициативности и способности решать проблемы.

Сотрудник будет работать с большой отдачей, готов преодолевать препятствия и проблемы на пути к поставленной цели, если работа и вознаграждение за нее достаточно привлекательны для него как с материальной, так и с моральной стороны.

Необходимо не только обеспечить функциональную загрузку персонала и создать необходимые условия, но и мотивировать активно выполнять те функции, которые позволят организации добиться поставленных целей. Поэтому для эффективного функционирования компании необходимо грамотно организовать труд персонала, используя разные методы стимулирования и управления персоналом. Для этого и были созданы и разработаны системы стимулирования работников на предприятиях. В то же время в фирмах с недостаточно развитой системой стимулирования сотрудников могут возникнуть следующие проблемы [32, с. 37]:

- недобросовестное отношение персонала к своим обязанностям;
- высокая текучесть кадров;
- конфликтность в коллективе;
- некачественный труд и большой процент брака;
- низкий профессиональный уровень работников;

- безынициативность персонала;
- негативный морально-психологический климат.

Поэтому избавиться от проблем, связанных со стимулированием сотрудников, предприятиям помогает разработка и осуществление эффективной системы стимулирования труда персонала. Чтобы понимать особенности процесса стимулирования, нужно рассмотреть понятия 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»[34].

Понимая разницу между нуждой, потребностями и мотивами, достаточно просто определить понятие стимулирование – это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [1, с. 274]. В отечественной литературе наблюдается и другой подход к термину стимулирование, который сформулирован В.В. Травиным: «стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов» [55, с. 85].

Таким образом, основная цель стимулирования – получить максимальную отдачу от персонала, которая позволит максимизировать доходы и эффективность деятельности предприятия. Задачей стимулирования является не просто заставить работника выполнять свои обязанности, но и побудить его сделать свою часть работы лучше тех условий, которые определены трудовыми соглашениями.

Место и роль стимулирования труда в системе управления персоналом определяется выполняемыми им видами деятельности. В зарубежной и

отечественной литературе выделяют 5 основных функций стимулирования [53, с. 49]:

- экономическая;
- социальная;
- социально-психологическая;
- нравственная;
- воспитательная.

Экономическая функция заключается в том, что стимулирование персонала должно способствовать максимизации эффективности работоспособности сотрудников, вследствие чего повышается качество продукции и растет производительность труда.

Социальная функция подразумевает взаимосвязь социально-экономического положения персонала от тех благ (социальных и экономических соответственно), которые получает человек, занимая определенную должность и имея соответствующий статус. Поэтому стимулирование является основой удовлетворения различных потребностей человека, так как располагает большим диапазоном материальных, социальных и духовных благ.

Социально-психологическая функция основывается на следующих суждениях: развитие внутреннего состояния человека происходит под непосредственным воздействием системы стимулирования труда на его рабочем месте. Сюда подпадают ценности, ориентация, потребности, мотивация сотрудника и многое другое.

Сущность воспитательной функции – участие в формировании моральных и нравственных качеств персонала. Достаточно большое количество авторов рассматривает ее в тесной взаимосвязи с социально-психологической функцией.

Нравственная функция исходит из того, что стимулирование труда позволяет благоприятно воздействовать на климат в коллективе и поощряет активную позицию сотрудников.

Отдельно стоит упомянуть, что все перечисленные функции будут давать результат, повышая эффективность деятельности персонала в частности и организации в целом, при использовании в комплексе, давая синергетический эффект.

К принципам стимулирования обычно относят [54, с. 76]:

– Доступность - любой стимул должен относиться к любому работнику предприятия, независимо от занимаемой им должности, при этом стимулирование должно быть демократичным и понятным.

– Ощутимость – связана с существованием порога действенности стимула, при котором он начинает представлять важность для работника. Особенное значение данный принцип имеет при определении нижней границы стимула.

– Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Частота получения вознаграждения и его зависимость от результатов труда сотрудника оказывает прямую зависимость на его мотивацию.

– Постепенность. Необоснованно завышенное вознаграждение может негативно повлиять на мотивацию сотрудника, в связи с его ожиданиями лучшего вознаграждения. Поэтому стимулы, особенно материальные, должны быть грамотно и детально обоснованы, а также подтверждены коррекции в сторону улучшения при повышении эффективности труда.

– Сочетание моральных и материальных стимулов. Моральные и материальные стимулы могут не уступать друг друга по своему воздействию. Поэтому необходимо изучить ситуацию их использования, для корректного распределения структуры воздействия на те или иные группы сотрудников с учетом множества факторов.

– Сочетание позитивных и негативных стимулов. К негативным стимулам относятся выговоры, санкции, страх потери работы, штрафы и другое. Позитивные стимулы – это премия, вознаграждения, подарки и т.п. Их использование зависит от таких факторов, как стиль и метод управления в организации, традиции в коллективе, взгляды и нравы данного общества. Тем

не менее, можно отметить, что в XXI в. наблюдается тенденция преобладания позитивных методов стимулирования над негативными.

В свою очередь стимулы выполняют роль определенных рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий [62, с. 22]. То есть стимулы можно назвать своеобразными мотиваторами деятельности человека по совершению определенных действий. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

По словам Е.В. Федориной, процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование [47, с.21].

Н.В. Бухарова повествует, что стимулирование труда – это способ влияния на трудовое поведение сотрудника, состоящий в целенаправленном влиянии на поведение работников с помощью воздействия на условия его жизнедеятельности и использования мотивов, движущих его деятельностью [3, с. 61].

Для того чтобы изучить особенности стимулирования персонала, нами были проанализированы работы следующих авторов и выявлены общие черты в подходах к определению понятия стимулирование, представленные в таблице 1.

## Подходы к пониманию сущности понятия «стимулирование»

Автор	Толкование
М. С. Гусарова, А. В. Копытова [13]	1. «Внешнее побуждение, направленное на достижение целей организации» [13] 2. Составляющая внешней мотивации
С.А. Шапиро [61]	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» [61]
А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева [19]	«Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [19]
Т. А. Труфанова, О. В. Никулина [56]	«С точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться» [56]



А. А. Когдин [20]	«Меры, направленные на достижение целей организации и обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов» [20]
-------------------	---

Таким образом, стимулирование – это своего рода метод управления трудовым поведением работника или же не что иное, как способ управления поведением, состоящий в непосредственном воздействии на трудовые ресурсы с помощью влияния на условия его трудовой жизнедеятельности.

В рамках стимулирования принято отдельно выделять такую область знаний и умений, как стимулирование труда. Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [2, с.54]. Система стимулирования труда основной целью преследует мотивацию персонала к выполнению своей работы на более высоком и качественном уровне.

Любой сотрудник в состоянии выполнять свои функциональные обязанности с разной степенью успешности. Повышение этого значения зависит от того, насколько человек мотивирован. Комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность - главные требования к организации системы стимулирования труда на предприятии.

Комплексность подразумевает совместное использование стимулов (материальных и нематериальных, персональных и групповых), значение которых зависит от методов управления персоналом, опыта и традиций предприятия. Дифференцированность означает, что для различных групп работников должен быть свой индивидуальный набор методов стимулирования. Например, группе молодых сотрудников или работникам со стажем интересны различные потребности, а значит, должны использоваться разные подходы к их стимулированию. Гибкость и оперативность

понимаются как постоянное и своевременное корректирование стимулов, в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, которые изменяют потребности и настроения в обществе и коллективе [34, с. 187].

Рассмотрим подробнее элементы, находящиеся в системе стимулирования педагогов:

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. «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»[26].

Для целей исследования важно соотнести два понятия: мотивирование и стимулирование, которые являются различными по содержанию способами воздействия на мотивацию человека. Мотивирование является более широким понятием, которое включает в себя стимулирование, как основной инструмент. Мотивирование – это долговременное воздействие на человека в целях изменения самой структуры мотивации, т.е. ценностных ориентаций и потребностей человека, формирование определенных мотивов и развитие на этой основе его трудового потенциала [28].

Таким образом, спланированная и эффективно работающая система стимулирования персонала организации напрямую влияет на результат ее деятельности и может рассматриваться как один из факторов, значительно увеличивающих конкурентоспособность организации.

## 1.2. Модели стимулирования персонала образовательной организации в современных условиях

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.

Б.Б. Серээ, В.В. Марюхина сообщают, что для того, чтобы процесс стимулирования был эффективным, необходимо:

- проанализировать модель базового процесса стимулирования: потребность – цель – действие и влияние опыта и ожиданий;
- определить набор потребностей, которые инициируют движение к целям, и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
- знать, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции [49].

Таким образом, система стимулирования должна быть гибкой и содействовать как улучшению финансовых показателей и профессионализма, так и повышению роли клиента, росту привлекательности учреждения.

Исследование теоретических подходов к стимулированию позволяет разделить инструменты стимулирования на две большие группы – материальные и нематериальные, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1. Виды стимулирования персонала организации

Стимулирование персонала в образовательных учреждениях требует особого подхода. В отличие от частных предприятий, где руководитель может выбрать любую удобную для себя и наиболее подходящую на его взгляд политику, здесь, по большей части, система стимулирования задается министерством образования. И хотя в нее можно вносить свои изменения и корректировать, базовая часть остается неизменной, поэтому руководителям

организаций необходимо принимать наиболее оптимальные решения, не противоречащие установленной системе и отвечающие потребностям работников организации.

Образовательные учреждения вправе самостоятельно распределять денежные средства на заработную плату работников, в том числе надбавки к должностным окладам. Фонд оплаты труда состоит из базовой и стимулирующей частей. Базовая часть является гарантированной для всех категорий персонала от руководителей до младшего обслуживающего персонала и составляет 70% от всего фонда оплаты труда. Размер стимулирующих выплат составляет 30% от фонда оплаты труда и определяется критериями, связанными с результатом работы педагога, которые могут быть установлены локальными нормативными актами.

Из этого следует вывод, что у руководства образовательных учреждений есть возможность влиять на объем стимулирующей части оплаты труда педагогов, а также устанавливать критерии оценки результатов их труда.

На сегодняшний день в России применяются новые системы оплаты труда (далее - НСОТ) педагогов школ и дошкольных образовательных учреждений, установленные Письмом Минобрнауки РФ от 26.11.2007 № ИК-244/03 «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования» [40]. В их основе лежат следующие принципы:

- фонд оплаты труда (ФОТ) образовательного учреждения формируется на основании подушевого норматива. Учреждение получает деньги в соответствии с муниципальным заданием на обучение каждого ребенка – по числу детей в организации.

- образовательное учреждение самостоятельно формирует свое штатное расписание в объеме доведенных до него средств.

– фонд оплаты труда образовательного учреждения делится на базовую и стимулирующую части. Базовая часть ФОТ включает в себя оклад и компенсационные выплаты и составляет постоянную часть оплаты труда (за выполнение должностных обязанностей, с учетом объемов выполняемой работы и условий труда). Стимулирующая часть ФОТ распределяется по утвержденным показателям качества труда работников;

– в зарплате педагогического работника учитываются не только учебные часы, но и другие виды деятельности, которые он осуществляет: заведование кабинетом, проверка тетрадей, своевременное и качественное оформление документации консультации с родителями и др.;

– зарплата директора зависит от средней заработной платы педагогических работников данного учреждения.

Первая составляющая, из которой состоит зарплата педагогических работников – это фиксированный должностной оклад. Размеры окладов устанавливаются руководителем учреждения на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности (профессиональных квалификационных групп), с учетом сложности и объема выполняемой работы.

Выплаты компенсационного характера призваны компенсировать работникам специфические (отклоняющиеся от нормальных) условия, в которых они выполняют свои должностные обязанности. Размеры и условия осуществления таких выплат в конкретном учреждении (как элемент системы оплаты труда) устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Третья составляющая зарплаты педагога по НСОТ - стимулирующие выплаты. Основным отличием стимулирующей части заработной платы является то, что стимулирующие выплаты не гарантированы всем

работникам, они выплачиваются педагогам, которые достигли в работе показателей и результатов, определенных нормативными документами, действующими у работодателя (локальными нормативными актами, коллективным договором, соглашением). Механизм и принципы распределения стимулирующей части ФОТ педагогических работников образовательных организаций утверждается на уровне образовательной организации, при этом должна быть обеспечена зависимость размера стимулирующей части ФОТ от результатов деятельности педагогического работника в рамках основной образовательной программы.

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 передового педагогического опыта, демонстрацию учениками высоких образовательных результатов и др.
-----------------------	---

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

- обязательную медицинскую страховку (медицинское страхование для всех работников бюджетной сферы);
- добровольное медицинское страхование (для систем частных образовательных организаций);
- оказание возможности служебного жилья;
- предоставление путевки в санаторий или дом отдыха для педагога или его детей;
- возможность приобретения льготного абонеента по оплате бассейна или тренажерного зала;
- проведение экскурсии и других видов досуга;
- 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:

- аттестацию на высшую категорию;



- содействие в получении гранта по реализации значимого педагогического проекта;
- возможность вести дополнительные платные образовательные услуги;
- разрешение на работу по совместительству;
- 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.

### **1.3. Современные подходы к совершенствованию стимулирования персонала в России и за рубежом**

На сегодняшний день существует большое количество работ различных ученых в области сравнительного анализа стимулирования труда в России и за рубежом. Из большого количества моделей следует выделить японскую, американскую, западноевропейскую модели. Нами были изучены работы А.В. Козаченко, А.Д. Луферовой, М.Р. Музаевой, Г.Р. Шарафетдиновой, Г.М. Кулапиной [21; 30, с. 138; 60, с. 88], в которых приводятся характерные черты перечисленных моделей, основные мотивационные факторы, а также отличительные особенности. Зная их, можно заимствовать определенные методы в своем учреждении, адаптировав к нашим условиям. Для того чтобы воспользоваться опытом разработки моделей стимулирования для образовательных организаций в зарубежных странах, нами были кратко охарактеризованы эти модели (таблица 3).

## Особенности моделей стимулирования персонала

Модель	Отличительные особенности стимулирования
Японская	неформальная забота о сотруднике и его семье; люди устраиваются на работу один раз и на всю жизнь; при выходе на пенсию выплачиваются единовременные выплаты; заработная плата распределяется по отраслям; оплата труда зависит от достигнутых результатов работы; возможность повышения профессиональной подготовки.
Американская	оплата труда осуществляется в следующей форме: -участие в прибыли; -надбавки; -премии за соблюдение норм и правил безопасности, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; -соблюдение технологии производства; -система двойных ставок. существуют коллективные системы премирования; в зависимости от повышения квалификации изменяется заработная плата; повышение квалификации производится постоянно за счет работодателя.
Западноевропейские	стимулируется конкуренция; оценка труда производится на основании балльной системы; система колеблющейся заработной платы.

Во всех рассмотренных моделях основной упор делается на нематериальное стимулирование, повышение роли и уровня участия сотрудников в деятельности учреждения. Каждая из проанализированных

моделей имеет свои характерные особенности, обусловленные историческими условиями, поэтому полностью подражать какой-либо из них не стоит, так как не удастся достигнуть нужного эффекта. Необходимо разрабатывать собственную систему стимулирования с использованием некоторых элементов мирового опыта, в частности, нематериальных стимулов, с учетом потребностей своих сотрудников, которые будут максимально располагать их к высоким трудовым достижениям.

В настоящее время происходят изменения процесса стимулирования педагогических работников, инициированных государством. Создаются институциональные предпосылки для разработки эффективных систем стимулирования в образовательных организациях с целью повышения качества образования. В частности, увеличение уровня оплаты труда (тарифов), предоставление самостоятельности образовательной организации по формированию перечня стимулирующих доплат работникам. На первый взгляд, для успешной мотивации учителей не существует серьезных и объективных препятствий, но вместе с этим возникают многочисленные и не преодолеваемые субъективные преграды: неадекватные решения отдельных членов администрации, неосведомленность коллектива, стереотипы мышления в нем. Эти изменения меняют психологию педагогических работников, смещая приоритеты на собственную результативность (получения больших благ для себя) и только потом на цели задачи организации. Управленческому персоналу необходимо учитывать сложившуюся ситуацию в образовании, чтобы избежать ошибок в использовании неэффективных стимулов, которые не дают ожидаемых результатов и способствуют ухудшению трудовой ситуации в школе.

«Эффективная система стимулирования работников, включающая комплекс мер, должна предполагать прозрачную и поддающуюся алгоритму связанность деятельности работника с легально закрепленными итогами деятельности учреждения в целом» [53].

В то же самое время, эффективность любой системы стимулирования 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.

Система стимулирования работников должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. При этом эффективность любой системы стимулирования зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников. Данные возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса в процедуре принятия устанавливаемой системы стимулирования.

Технология разработки системы стимулирования персонала образовательной организации включает следующие последовательные этапы, представленные на рисунке 2.

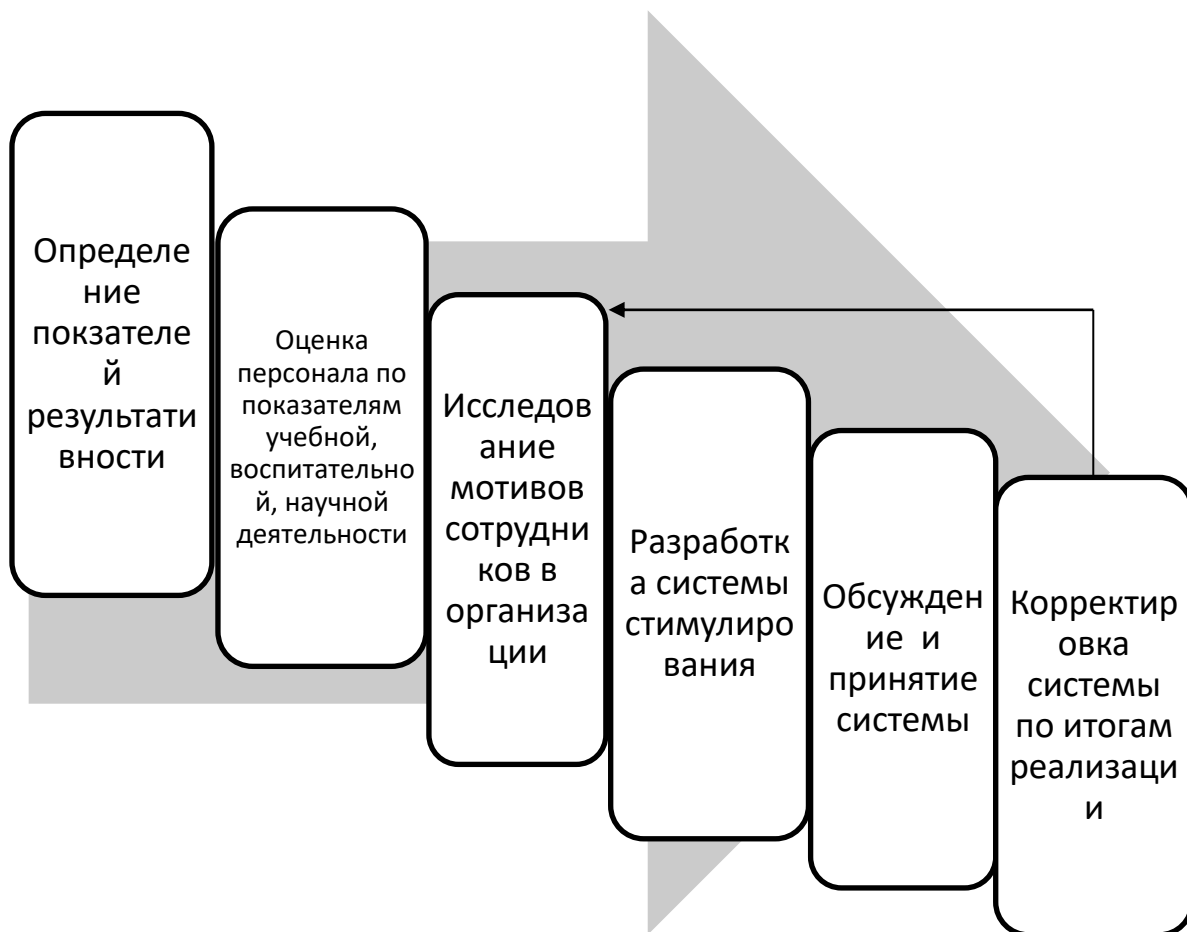


Рисунок 2. Этапы разработки системы стимулирования персонала образовательной организации.

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» [50]. Результаты эксперимента показывают, что на начальном этапе существовали индивидуальные цели педагога и цели организации, а на заключительном этапе индивидуальные цели педагога интегрированы в цели организации. Выводы, сделанные экспериментаторами, подтверждают, что для создания мотивации педагогического труда недостаточно стимулировать педагогов односторонне, важен стимул развития и на личностном, и на профессиональном уровне.

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

– Критерии учебной деятельности охватывают в себе:

Подбор учебного и методического материала;

Разработку учебной программы.

– Критерии воспитательной деятельности подразумевают:

Участие в добровольческих и волонтерских проектах;

Классное руководство;

Организацию поездок, экскурсий с обучающимися;

Выстраивание очередности дежурства класса;

Подготовку мероприятий социально-гуманитарного направления;

Принятие участия в мероприятии социально-гуманитарного направления.

– Критерии научной деятельности включают:

Соискание категории и повышения квалификаций (повышение категории);

Написание научных статей;

Работа в составе оргкомитета (жюри) научных конкурсов, турниров, конференций, конгрессов, семинаров, недель, выставок и т.п.;

Содействие в выстраивании научно-методической работы;

Тьюторство в подготовке обучающихся к участию в олимпиадах.

Становление новой системы оплаты труда послужило началом актуализации вопросов по применению различных мотивационных механизмов и построению стимулирующей системы труда в целом, в образовательных учреждениях. Универсальной теории стимулирования 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 стимулировать сотрудников.

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

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Общая характеристика и анализ системы стимулирования персонала в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»**

Исследование системы стимулирования будет проведено с помощью анализа документов муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1», в этой связи в данном разделе работы будет представлена краткая характеристика основной деятельности школы, её организационная структура, структура персонала (педагогические работники).

Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» учреждено 30.08.1981 года Исполнительным Комитетом Большемуртинского районного Совета депутатов трудящихся.

Юридический адрес учреждения: 663060, Красноярский край, Большемуртинский район, пгт. Большая Мурта, ул. Партизанская, 83.

Тип – общеобразовательная организация.

Организационно-правовая форма – учреждение.

Тип муниципального учреждения – казенное учреждение.

Учредителем МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» является муниципальное образование Большемуртинский район Красноярского края в лице Администрации Большемуртинского района.

Контактный телефон: 8 (39173) 32-2-72.

Адрес электронной почты: [bscool1@mail.ru](mailto:bscool1@mail.ru).

Режим работы: 5-дневная рабочая неделя (пн - пт):



8:30-15:00 - учебные занятия

15.40-19.00 - занятия внеурочной деятельности, занятия дополнительного образования

Количество учащихся – 537 (на начало 2019-2020 учебного года).

Количество классов- комплектов – 25.

Численность работников по штатному расписанию – 35.

Школа является некоммерческой организацией и руководствуется в своей деятельности Конституцией РФ, Федеральным законом «Об образовании в РФ» [58], Уставом [57], локальными актами Учреждения и др. МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1» осуществляет свою деятельность на основании Устава [57]. МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1» имеет Лицензию [27] на осуществление образовательной деятельности по программам общего образования (Лицензия от 15 июня 2011 года № 5477-л серия А № 0001173, срок действия – бессрочный) и свидетельство о государственной аккредитации (Свидетельство о государственной аккредитации от 20 марта 2014 года № 3722, срок действия – до 20 марта 2026 года).

Финансирование школы осуществляется за счет средств бюджета муниципального образования Большемуртинский район Красноярского края и на основании бюджетной сметы, утвержденной Учредителем.

Школа включает в себя следующие уровни образования: начальное общее образование – 4 года, основное общее – 5 лет обучения, среднее общее образование – 2 года. Режим работы школы – односменная пятидневная учебная неделя. Разделение учебного года на четыре учебные четверти с организованными каникулами после каждой четверти.

Основными целями деятельности школы являются:

– формирование общей культуры личности учащихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ;

- адаптация обучающихся к жизни в обществе;
- создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;
- воспитание у обучающихся гражданственности, патриотизма, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- формирование здорового образа жизни [57].

В решении стоящих перед школой задач педагогический коллектив ориентируется на модель выпускника. Выпускник в стенах школы 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.

Миссия МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» заключается в создании безопасных и максимально комфортных условий для раскрытия и развития личностного потенциала и социализации каждого обучающегося в процессе освоения основных общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования в соответствии с требованиями ФГОС, формирования компетенций, необходимых для жизни человека в обществе.

Целевые ориентиры программы Развития ОУ:

1. Создание условий организации образовательного и воспитательного процесса для успешного освоения федеральных стандартов нового поколения в соответствии со стратегией образования в интересах устойчивого развития.

2. Создание образовательного процесса, способствующего всестороннему развитию интеллектуального потенциала ребенка, становлению и развитию его духовных потребностей, формирование потребности к саморазвитию и самообучению при сохранении здоровья, а именно: обеспечение права ребенка на качественное образование; создание благоприятных условий, гарантирующих сохранность здоровья участников образовательного процесса; формирование высокой правовой культуры всех участников образовательного процесса; определение путей эффективности управления учебно-воспитательным процессом в школе.

Образовательная деятельность учреждения осуществляется на основании Устава, лицензии, свидетельства о государственной аккредитации, локальных актов. Обязательный минимум содержания образования выполняется по всем предметам учебного плана, соответствующего нормативам базисного учебного плана общеобразовательных учреждений Российской Федерации.

МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» реализует программы общего и дополнительного образования.

Программы общего образования, реализуемые МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»:

- Начальное общее образование (НОО);
- Основное общее образование (ООО);
- Среднее общее образование (СОО).

Структурными подразделениями МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1» являются: физкультурно-спортивный клуб «Лидер», лагерь с дневным пребыванием детей, располагающиеся по месту нахождения школы.

Рассмотрим организационно-управленческую структуру управления МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» по данным рисунка 3.

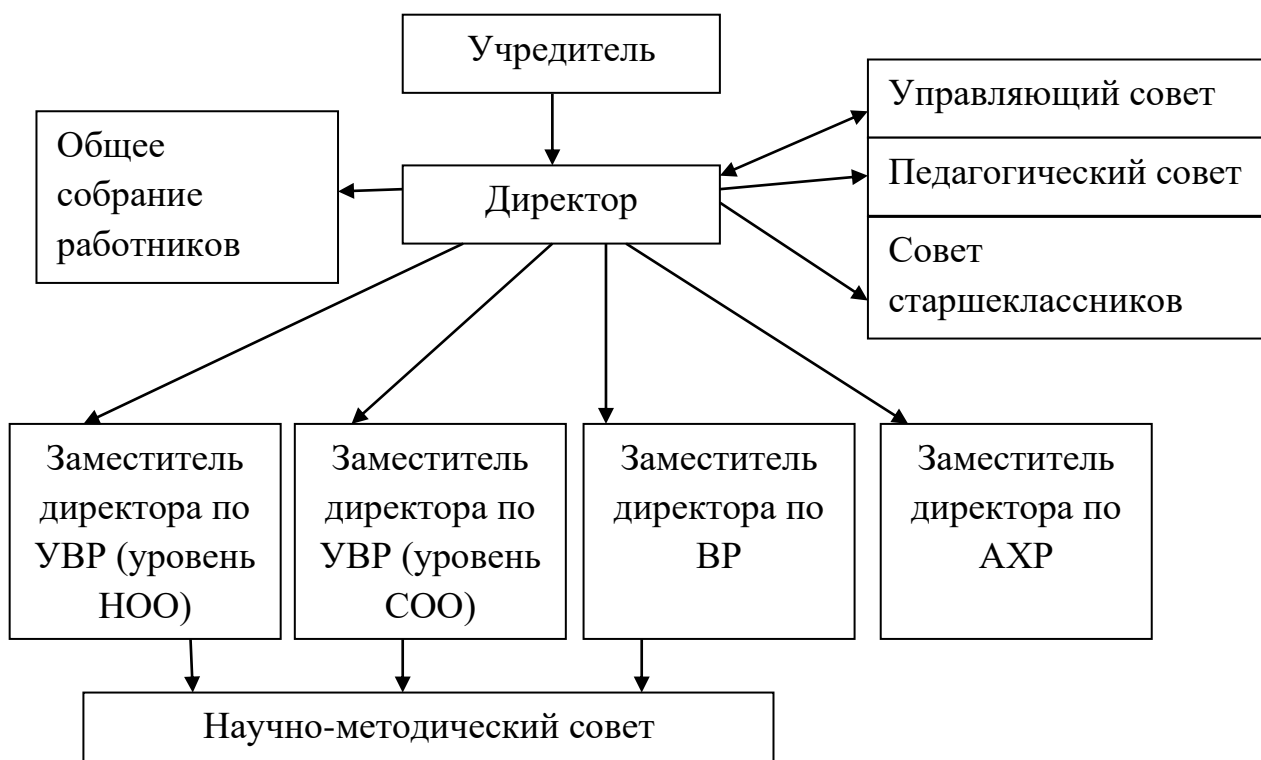


Рисунок 3. Организационная структура МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1»

Структура управления МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» является линейно-функциональной, то есть это структура органов управления, состоящая из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу и обслуживающих функциональных подразделений.

Полномочия распределены по центрам ответственности. Организация представляет собой сетевую структуру, характерную для матричных и проектно-ориентированных организаций.

Все внутренние процессы и операции регламентированы на основе политик, регламентов, правил и инструкций. Партнерские отношения между руководителями и подчиненными, свободный стиль отношений. В различных ситуациях могут быть приняты разные формы принятия решения, включая широкое обсуждение, делегирование обязанностей.

Непосредственное руководство школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, который представляет школу во всех организациях и учреждениях. Директора назначает Управление образования, также участвующее в управлении и деятельности школы. Оно обеспечивает нормативное финансирование и предоставляет школе всю информацию, относящуюся к ее деятельности. Директор школы действует на основании должностной инструкции. Заместители директора подчиняются непосредственно директору школы и действуют на основании должностных инструкций.

Педагогический персонал школы отличается большим педагогическим стажем, это можно увидеть на рисунке 4. Так, 5 педагогов работают в данных должностях менее 5 лет, от 5 до 25 лет - 25 человек, 25 лет и более - 5 человек.

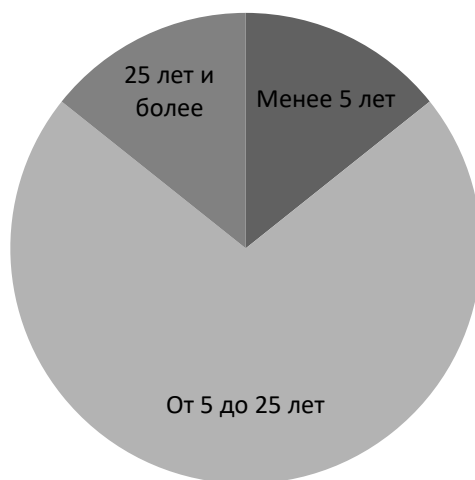


Рисунок 4. Структура педагогического персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» по педагогическому стажу

Возрастные характеристики коллектива показаны на рисунке 5. Педагоги до 30 лет - 14 % педагогов; 30 - 40 лет – 23 %; 41 - 55 лет - 39 %; старше 55 лет - 24 %.

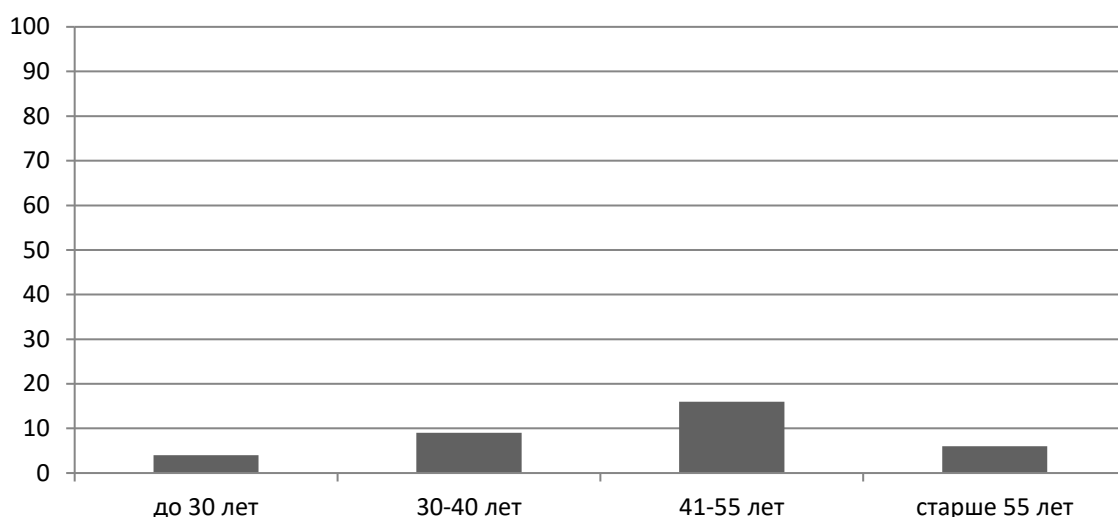


Рисунок 5. Возрастные характеристики персонала МКОУ  
«Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»

Из данных рисунка 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 и в необходимости обратить особое внимание директора на привлечение молодых специалистов.

Основная часть педагогического персонала школы имеет высшую и первую квалификационную категорию (таблица 4).

Таблица 4

Структура педагогического персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» по квалификации

Должность	Высшая	I	Без категории
Учитель	13	9	9
Педагог дополнительного образования	1		

Социальный педагог		1	
Педагог– психолог	1		
Педагог– организатор		1	

Так, 11 человек имеют первую категорию, 15 человек имеет высшую категорию, 9 человек не имеют категории. Данный анализ указывает на достаточно серьезное отношение директора к развитию своего персонала.

В МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» система стимулирования 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.

Анализ динамики повышения квалификационной категории и активности педагогов поможет лучше понять состояние системы стимулирования в школе. Прохождение аттестации педагогических работников учреждения за 2019-2020 гг. отражено в таблице 5.

Таблица 5

Динамика повышения квалификационной категории педагогами МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» за 2019-2020

гг.

Повышение квалификационной категории	2019 год	2020 год	Изменения
			2019/2020 гг.
	чел.	чел.	чел.
Количество человек (повысили)	3	5	+2

Проанализировав данные таблицы 5 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 2019-2020 гг., способствующих профессиональному росту представлена на рисунке 6.

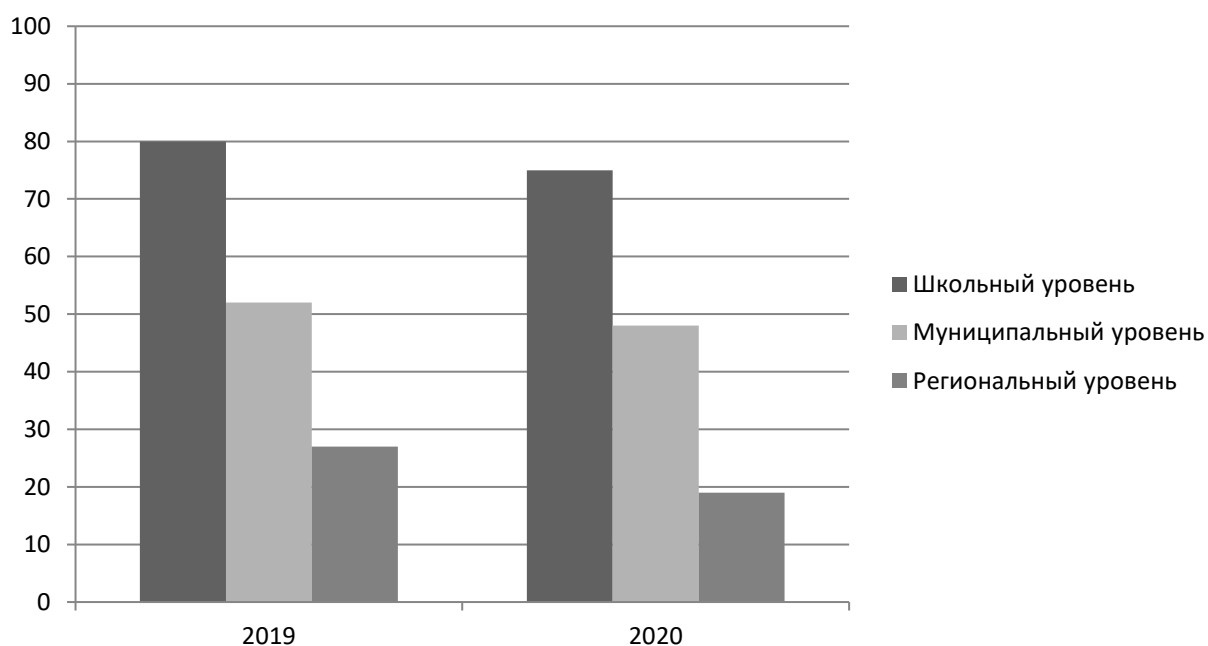


Рисунок 6. Динамика активности педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» в мероприятиях различного уровня, направленных на повышение профессиональных компетентностей за 2019-2020 гг.

Из данных рисунка 6 следует, что наблюдается отрицательная динамика активности педагогического персонала учреждения в мероприятиях различного уровня, способствующих повышению профессиональной компетентности педагогов.



В результате анализа выявлены следующие позитивные характеристики педагогического персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»:

- во-первых, высокий уровень базового образования и наличие педагогической специализации у персонала;
- во-вторых, 70% педагогических работников имеют большой опыт работы, высокий квалификационный уровень, у них есть чем поделиться с молодыми специалистами.

В числе негативных характеристик педагогического персонала школы:

- «старение» педагогического состава;
- медленное обновление кадров;
- профессиональное выгорание отдельных педагогов.

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 стимулирования, которые поспособствуют пробуждению творческой активности именно среди таких педагогов, и вовлекут их в инновационный процесс.

Анализируя полученные данные можно отметить следующее. В целом показатели МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» улучшаются, над некоторыми нужно ещё работать. Особенно остро стоят перед руководством задачи на повышение мотивации педагогов, на повышение своей квалификационной категории, участие в мероприятиях различного уровня и профессиональных конкурсах.

Подытожив вышесказанное, можно заключить, что наличие высококвалифицированных кадров с большим педагогическим опытом является важным, но недостаточным условием результативности работы образовательной организации в современных условиях. Необходима система стимулов, позволяющих добиваться высоких результатов образовательной деятельности школы, посредством гармоничного развития личности ученика

и освоения необходимых знаний для успешного прохождения итоговой аттестации.

Для того чтобы описать систему стимулирования работников в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1», был произведен анализ внутренних нормативных документов, а именно, «Положение об оплате труда работников» [41] и «Коллективный договор» [22]. Других документов, регламентирующих вопросы стимулирования работников, в учреждении нет.

Стимулирование персонала как инструмент достижения целей организации используется в образовательных учреждениях. На основе анализа внутренних нормативных документов, наблюдения и беседы с сотрудниками, система стимулирования персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» в общем виде представлена на рисунке 7.

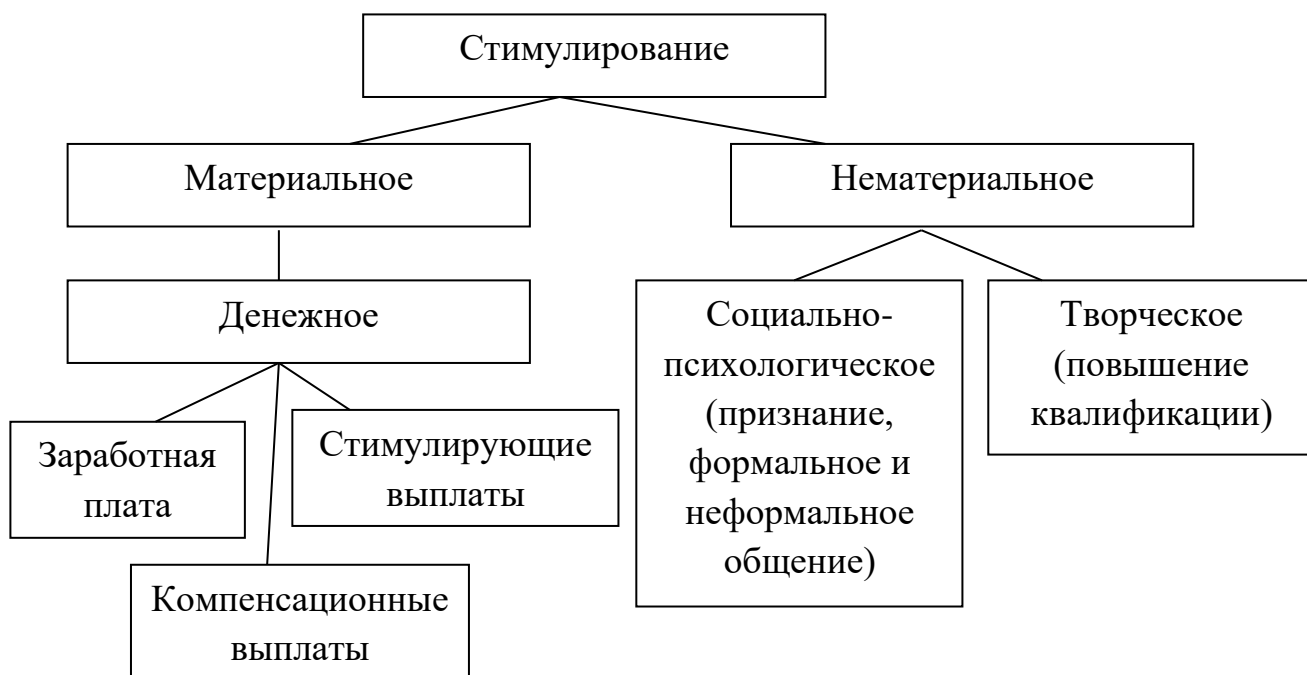


Рисунок 7. Система стимулирования персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»

На основе анализа внутренних нормативных документов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» можно сделать вывод, что в учреждении выделяются следующие группы методов стимулирования:

- административные – издание приказов, регулирование отношений посредством коллективного договора, положения об оплате труда;
- экономические – материальное стимулирование (персональные надбавки, выплаты за качество работы и т.д.);
- социально-психологические – у работников сформировано чувство принадлежности и значимости в учреждении [41].

По решению руководителя работникам выплачивается материальная помощь в связи с бракосочетанием, рождением ребенка, смертью близких родственников. Размер выплат составляет три тысячи рублей.

Также важно подчеркнуть, что документально регламентируется не только одна форма стимулирования, а именно материальная, но и нематериальная. 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. Моральное стимулирование осуществляется на усмотрение руководителя. По словам руководителя применяются такие формы морального стимулирования, как похвала и поощрение за достижения в работе.

Таким образом, можно сделать вывод, что существующая система стимулирования труда педагогов не совершенна и имеет как положительные, так и отрицательные стороны (таблица 6).

Положительные и отрицательные стороны в системе стимулирования персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа

№ 1»

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>1) В учебной деятельности педагоги премируются за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовку призеров олимпиад, конкурсов, конференций различного уровня;</li> <li>– достижение учащимися высоких показателей по сравнению с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения;</li> <li>– наличие учеников - победителей, призеров (лауреатов и дипломантов).</li> </ul> <p>2) В творческой деятельности присутствует стимулирование за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– участие в профессиональных конкурсах;</li> <li>– привлечение родителей к активной жизни класса, школы путем организации мероприятий;</li> <li>– реализованные проекты.</li> </ul> <p>3) В научно – методической работе за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выступление на педагогических советах, семинарах, педагогических чтениях;</li> </ul>	<p>1) В учебной деятельности отсутствует стимулирование педагогов за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование и дополнение базовой учебной программы;</li> <li>– постоянное развитие себя как профессионала.</li> </ul> <p>2) В воспитательной деятельности отсутствует стимулирование педагогов за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– своевременное и качественное планирование воспитательного процесса;</li> <li>– снижение количества учащихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних;</li> <li>– снижение частоты обоснованных обращений учащихся, родителей, педагогов по поводу конфликтных ситуаций и высокий уровень решения конфликтных ситуаций.</li> </ul> <p>3) Низкая творческая активность педагогов</p>

<p>– обобщение опыта: портфолио учителя, печатные работы;</p> <p>– проведение открытых уроков и внеурочных мероприятий.</p> <p>4) Высокий квалификационный уровень педагогов</p> <p>5) Высокий уровень базового образования педагогов</p> <p>6) Большой опыт работы.</p>	<p>4) Недостаточная вовлеченность педагогов в мероприятия разного уровня</p> <p>5) Профессиональное выгорание некоторых кадров.</p>
--	---

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

Система стимулирования педагогического персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» должна быть направлена на повышение мотивации педагогов к повышению уровня квалификации, прохождению аттестации, рост профессионального мастерства и, как следствие, улучшению качества воспитательно - образовательного процесса. В процессе поощрения не вся учебная, воспитательная и проектная деятельность педагогов учитывается, значит, модель стимулирования педагогов в МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» требует пересмотра.

## **2.2. Рекомендации по совершенствованию системы 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 стимулирования.

С этой целью было проведено анкетирование педагогического состава МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1». В интервью приняли участие 28 человек, среди которых 3 представителя администрации школы и 25 педагогов.

Среди респондентов большая часть женского пола (83%), в возрасте от 22 до 64 лет, 76% имеют высшее образование, у 17% неоконченное высшее образование, 24% имеют трудовой стаж от 1 года до 3 лет, у 30% стаж от 3 до 7 лет.

На вопрос: «Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?» 50 % респондентов ответили нет, 25% ответили, возможно, 18% затрудняются ответить, и только 7% ответили положительно. Среди причин, по которым сотрудники могли бы сменить место работы, были полученные следующие данные, представленные на рисунке 8.

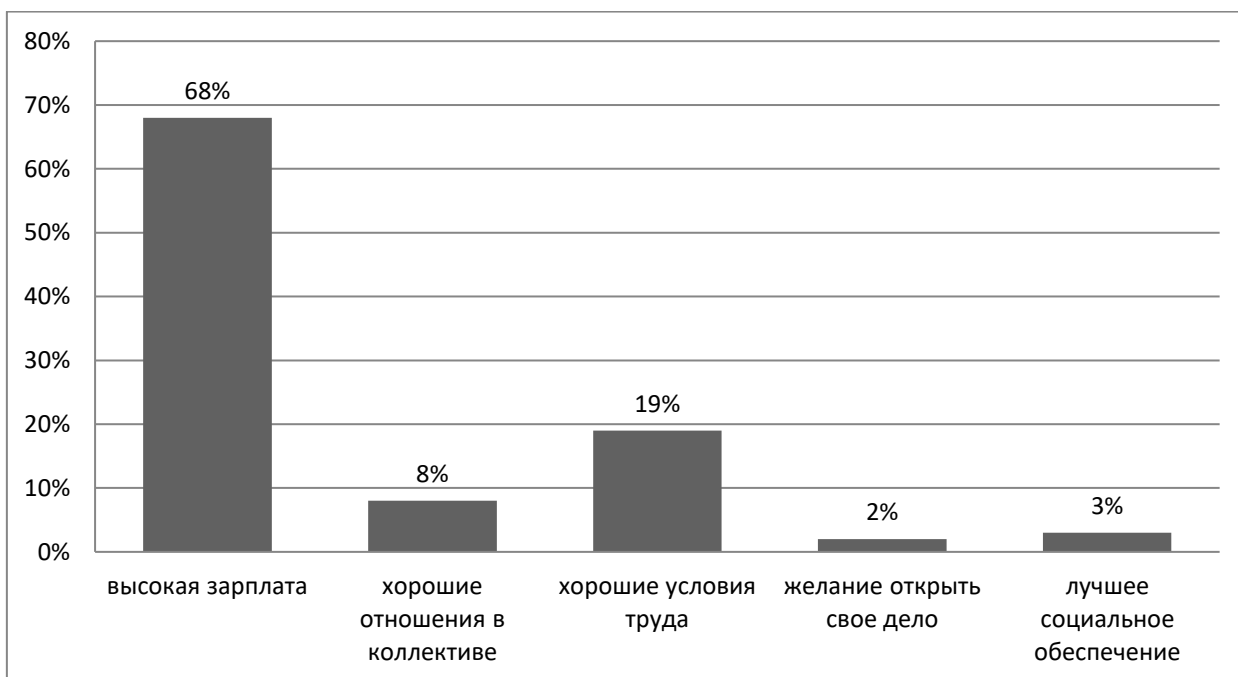


Рисунок 8. Причины, по которым сотрудники могли бы сменить место работы

Исходя из вышеприведенных данных видно, что половина сотрудников задумывается о смене работы, в большей степени это связано с желанием получать более высокую заработную плату, неудовлетворенностью отношениями в коллективе, условиями труда.

Следующий вопрос, который задавался учителям: «Зависит ли заработная плата от фактических результатов ваших трудов?». Ответы на вопрос распределились следующим образом: 15 человек считают, что заработная плата не зависит от результатов их трудов, 5 считают, что зависит и 8 затрудняются ответить.

Вышеприведенные данные говорят о том, что материальная форма стимулирования труда не эффективна и большая часть сотрудников не имеет представления о порядке начисления выплат стимулирующего характера. 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.

На вопрос: «В какой мере вы удовлетворены системой морального стимулирования?» все опрошенные ответили, что удовлетворены, но не в полной мере. Это говорит о том, что необходимо разработать определенные формы морального стимулирования, которые позволят сотрудникам чувствовать себя более комфортно, избежать эмоционального выгорания, и как следствие, повысить результаты труда.

После того как мы рассмотрели существующую систему стимулирования труда в учреждении и выявили в ней недостатки, необходимо определить мотивационный комплекс сотрудников, на основании которого в последующем можно разработать рекомендации. Анкета (Приложение А) составлена так, чтобы каждый специалист отметил по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности труда (1 – низкая значимость фактора, 10 – очень высокая). Результаты анкетирования

представлены в таблице 7. Имея данную таблицу на каждого специалиста, можно индивидуально походить к стимулированию педагога.

Таблица 7

Мотивационный комплекс сотрудников МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»

Фактор	Балл
Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	6,5
Возможность карьерного роста	4,1
Признание и одобрение со стороны руководства	7,7
Признание со стороны детей и родителей	8,5
Возможность самореализации, полного использования способностей	7,3
Высокая степень ответственности в работе	5,3
Интересная, творческая деятельность	4,6
Хорошие отношения в коллективе	8,1
Возможность по результатам работы получить признание в учреждении, в городе, стране	7,4
Социальные гарантии	7,0
Сложная и трудная работа	3,2
Возможность развития, самосовершенствования	7,1
Хорошие условия на работе	8,7
Разумность требований руководства	7,2
Авторитет руководителя	6,1
Разделение ценностей и принципов работы, принятых в учреждении	5,3
Стабильность заработка	9,0

Из анализа видно, что основными стимулами в работе специалистов являются:

- 1) Стабильность заработной платы;



- 2) Хорошие отношения в коллективе;
- 3) Признание и любовь воспитанников;
- 4) Признание и одобрение со стороны руководства;
- 5) Хорошие условия на работе.

Отсюда можно сделать вывод, что для работников наиболее важны как материальные, так и нематериальные формы стимулирования.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что работники не в полной мере удовлетворены условиями их профессиональной деятельности, система материального стимулирования не эффективна, моральное стимулирование устраивает работников не в полной мере, при этом они в нем очень нуждаются. Большая часть педагогов отмечает, что для повышения производительности труда важны такие факторы, как признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства, общение с коллегами, учениками, их родителями. Приведенные данные получены из анкетирования сотрудников учреждения (Приложение Б).

Существующие недостатки негативно сказываются на деятельности учреждения, могут привести к текучке кадров, ухудшению психологического климата в коллективе. А так как работа специалистов связана с детьми, то ее результаты напрямую взаимосвязаны с тем, насколько работник в этом заинтересован. Следовательно, для качественной и эффективной работы нужно совершенствовать систему стимулирования. Для этого необходимо произвести анализ сильных и слабых сторон, возможной и угроз МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» с точки зрения развития учреждения и системы стимулирования. Результаты представлены в таблице 8.

SWOT - анализ деятельности МКОУ «Большемуртинская средняя  
общеобразовательная школа № 1»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– профессионализм сотрудников;</li> <li>– хорошие взаимоотношения между коллегами;</li> <li>– положительный имидж учреждения;</li> <li>– фонд стимулирования специалистов достигает 30% от фонда оплаты труда;</li> <li>– для учителей важны нематериальные стимулы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неразвитая материально-техническая база;</li> <li>– работники слабо заинтересованы в повышении результатов труда;</li> <li>– педагоги не стремятся к повышению квалификации;</li> <li>– не в полной мере используются инструменты мотивации специалистов;</li> <li>– фонд стимулирования остается неизменным независимо от результатов деятельности учреждения.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– желание руководителя совершенствовать систему стимулирования;</li> <li>– привлечение новых специалистов;</li> <li>– участие коллектива в конференциях, конкурсах различного уровня;</li> <li>– благоприятный климат внутри учреждения;</li> <li>– высокий рейтинг учреждения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невысокая заработная плата;</li> <li>– текучесть кадров;</li> <li>– снижение производительности труда;</li> <li>– недостаточное количество ресурсов для разработки и внедрения эффективной системы стимулирования.</li> </ul>

Проведенный SWOT-анализ наглядно говорит о том, что руководителю учреждения необходимо так изменить систему стимулирования, чтобы это не требовало дополнительных расходов и являлось источником повышения

результативности учреждения. Новая система должна стать частью кадровой политики, быть понятной и открытой для работников. В ней должны содержаться действенные методы распределения стимулирующего фонда оплаты труда, которые позволят при имеющемся финансировании повысить заинтересованность работников на результаты своего труда, а также разнообразные методы нематериальной мотивации. Улучшенная система позволит уменьшить влияние слабых сторон и угроз или вовсе их предотвратить. Имеющиеся сильные стороны и возможности позволят справиться с существующими рисками и уменьшить влияние слабых сторон.

Следовательно, с целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, создания ощущения своей принадлежности, нужности для образовательной организации, признания со стороны коллег, учащихся, родителей учащихся, а также для справедливой оценки результативности профессиональной деятельности, предлагаются мероприятия по изменению системы стимулирования педагогических работников. В первую очередь особое внимание необходимо уделить нематериальной ее составляющей.

К ожидаемым результатам совершенствования системы стимулирования персонала относятся:

- эффективная система стимулирования педагогов;
- повышение качества образования;
- улучшение микроклимата в коллективе;
- повышение социального статуса педагогов;
- совершенствование системы управления образовательной организацией.

Нами был разработан комплекс мероприятий и рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования 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 МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» в повышении качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный труд, приводящий к качественному образованию.

Задачи:

- содействие 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;
- обобщение и внедрение в образовательную практику передового опыта учителей школы;
- стимулирование эффективной работы каждого специалиста;
- создание благоприятных условий работы для специалистов.

Усовершенствованная система будет основана на следующих принципах:

- решение существующих проблем;
- экономическая эффективность;
- совмещение материальных интересов и принципов компенсационной политики учреждения;
- каждый из использующихся методов должен быть обоснованным и соответствовать потребностям специалистов;
- для каждого стимула трудовой деятельности в учреждении должна существовать реальная база;
- необходимость учета мнения специалистов о предполагаемых изменениях.

Мероприятия по усовершенствованию системы  
стимулирования труда педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя  
общеобразовательная школа № 1»

№ п/п	Проблемы	Рекомендации	Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
1. Денежное стимулирование	Устаревшая программа премирования персонала	Актуализация программы премирования персонала	Корректировка Положения об оплате труда педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»	До 01.09. и 01.01 ежегодно	Директор, Педагогический совет
			Утверждение состава комиссии по распределению стимулирующих выплат	До 01.09 ежегодно	Директор
			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 МКОУ
2. Нематериальное стимулирование	Ограничение форм нематериального стимулирования	Расширение форм нематериального стимулирования	Разработка Положения о нематериальном стимулировании педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»	До 01.09.2020	Директор, Администрация МКОУ
			Проведение конкурсов для педагогов (внутри школы)	По плану работы школы	Заместители директора
			Акции, флэш-мобы «Наш любимый 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

Продолжение таблицы 9

3.	Работа по созданию комфортных условий труда	Неудовлетворенность сотрудников различными сторонами их трудовой деятельности и условиями на рабочем месте	Расширение материально-технической базы	Составление реестра потребностей	Июнь	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	Пониженная продуктивность деятельности сотрудников	Установление благоприятного социально-психологического климата и корпоративной культуры	Психологическая поддержка педагогов	В течение учебного года	Психологи
				Поздравление работников с Днем рождения, юбилеем и т.д.	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
				Подарки на праздники (календарные и профессиональные)	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
				Корпоративные мероприятия: Празднование Дня Знаний, Последний звонок, Дни Открытых дверей, День учителя.	В течение учебного года	Директор, профсоюзный комитет
5.	Развитие кадрового потенциала	Невозможность обеспечения возможности каждого специалиста реализовать свои способности	Индивидуальный подход к раскрытию потенциала сотрудников	Индивидуальные собеседования с педагогами по созданию индивидуальных траекторий развития	Ежегодно, май - июнь	Заместители директора

			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 классный классный» 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, улучшению качества организационных и управленческих решений будет способствовать расстановка акцентов на стимулирование мотивации при управлении педагогическим коллективом.

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

- совершенствование системы морального и материального стимулирования труда педагогов;
- совершенствование организационно-педагогических условий;
- усиление индивидуальной и дифференцированной направленности в работе с педагогом с помощью планирования его карьеры.

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

3) 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 школьной газеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, 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.

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.

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.

б) Изменить периодичность пересмотра положения о материальном стимулировании работников МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» и сделать эту процедуру ежегодной.

Эффективность разработанных мероприятий и рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» можно оценить с помощью следующих критериев, представленных в таблице 10. Для оценки количественных показателей мы будем использовать официальные отчеты и информационные справки. Качественные показатели будут оценены нами с помощью анкетирования и опросов.

Таблица 10

#### Критерии оценки эффективности

Качественные	Количественные
Рейтинг учреждения (отсутствие отрицательной динамики)	Количество проведенных мероприятий профессиональной и корпоративной направленности
Удовлетворенность сотрудников условиями труда	Количество наград, полученных педагогами

Удовлетворенность уровнем заработной платы	Количество работников, прошедших курсы повышения квалификации
Мотивация к профессиональному росту	Количество заявленных проектов

### 2.3. Анализ результатов педагогического эксперимента

На общем собрании трудового коллектива за необходимость внедрения изменений в существующую систему управления МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» проголосовало 33 человека из 35 присутствующих.

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 20 человек (70 %), 9 человек (22%) отметили, что осознают свою значимость, но пока не готовы к изменениям, 4 человека (8 %) затруднились ответить.

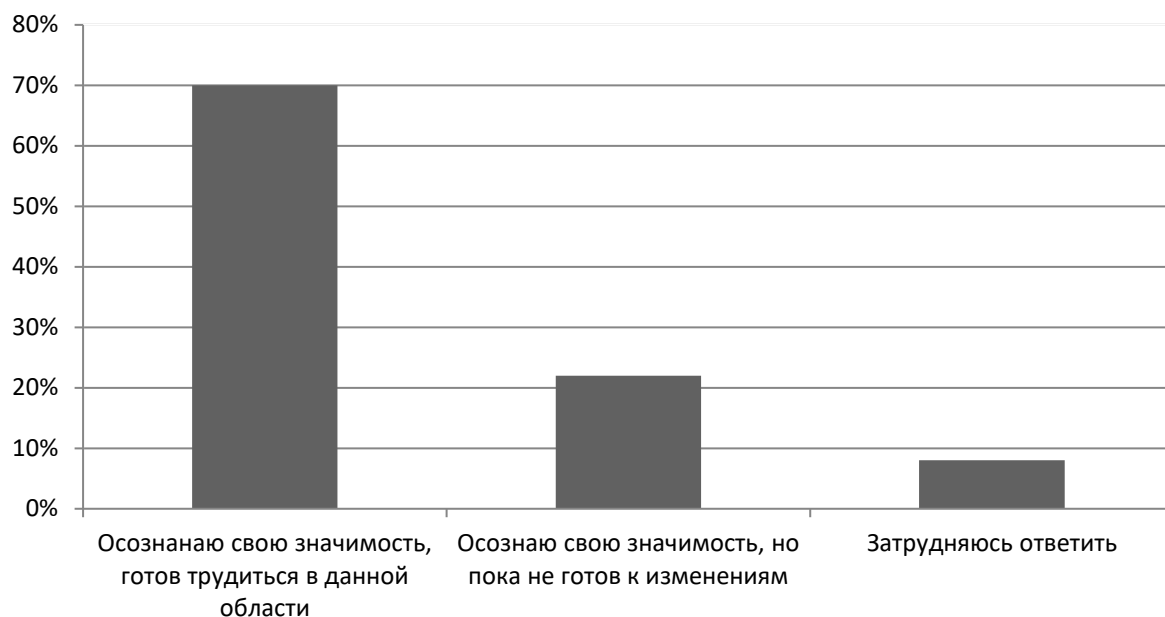


Рисунок 9. Результаты опроса педагогических работников

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

Оценка эффективности разработанных предложений в систему стимулирования персонала МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» показала, большинство педагогов отметили значимость и целесообразность внедрения и реализации усовершенствованной нами системы стимулирования. На педагогическом совете, посвященном внедрению усовершенствованной системы, сотрудники отметили, что данные изменения логичны и помогут решить ряд проблем. Следовательно, эффективность вносимых в систему изменений не вызывает сомнений.

После предложенных рекомендаций система стимулирования педагогов должна быть дополнена изменениями в нематериальном стимулировании, а также некоторыми изменениями в положении о материальном стимулировании педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» (рисунок 10):



Рисунок 10. Усовершенствованная система стимулирования педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»

На основе выявленных элементов и необходимых условий для совершенствования системы стимулирования, была апробирована часть данных нами рекомендаций в системе стимулирования МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1»:

– с 1 сентября 2020 года возобновился выпуск совместной газеты учеников, учителей и родителей МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1».

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

– организован флэш-моб «Наш любимый учитель» (сочинения, конкурсы поздравительных открыток, 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.

– 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 был произведен анализ по разработанным ранее качественным и количественным критериям.

В рамках оценки сравнивались показатели, полученные за 2019, 2020 и 2021 годы. Были получены следующие качественные результаты:

– рейтинг учреждения по различным направлениям вырос. МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» является самым большим общеобразовательным учреждением в районе по количеству учащихся. Имеет статус экспериментальной площадки всероссийского проекта «Точка роста»;

– уровень текучести кадрового состава уменьшился. В 2019 году уволилось три сотрудника, в 2020 - один, в 2021 – один;

– удовлетворенность уровнем заработной платы стала немного выше, так как сотрудники теперь знают, что нужно сделать для того, чтобы получить премию (рисунок 11):

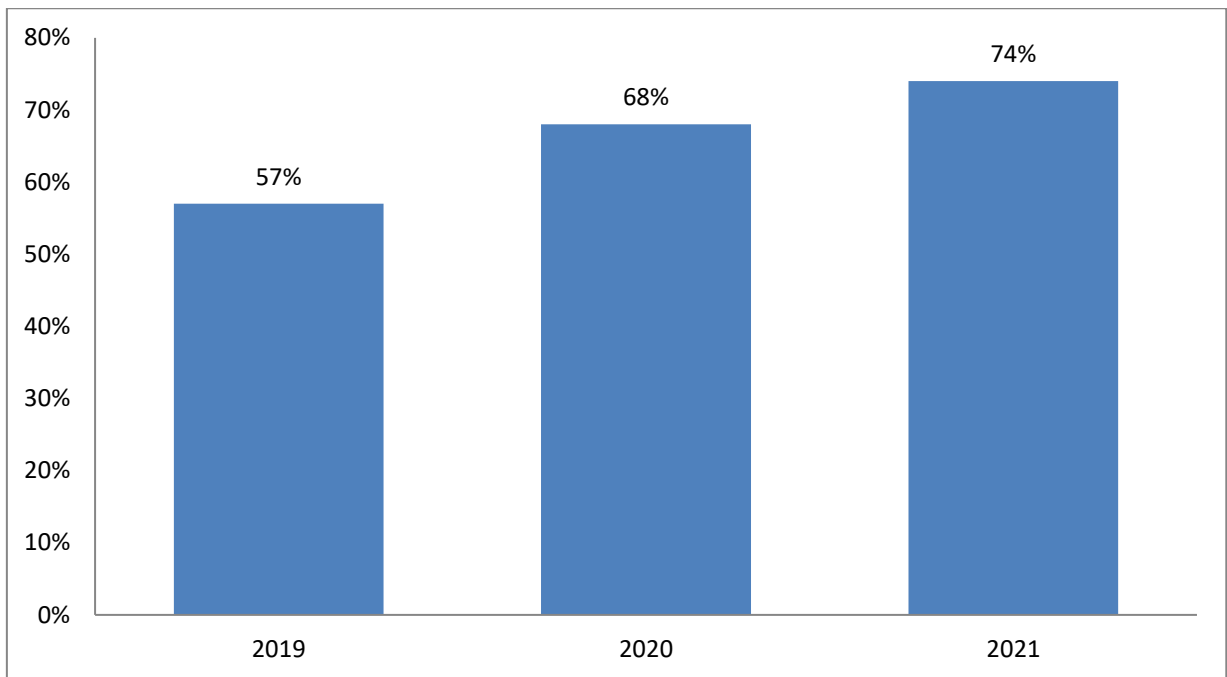


Рисунок 11. Удовлетворенность уровнем заработной платы в 2019-2021 гг.

– удовлетворенность сотрудников условиями труда также имеет положительную динамику (рисунок 12):

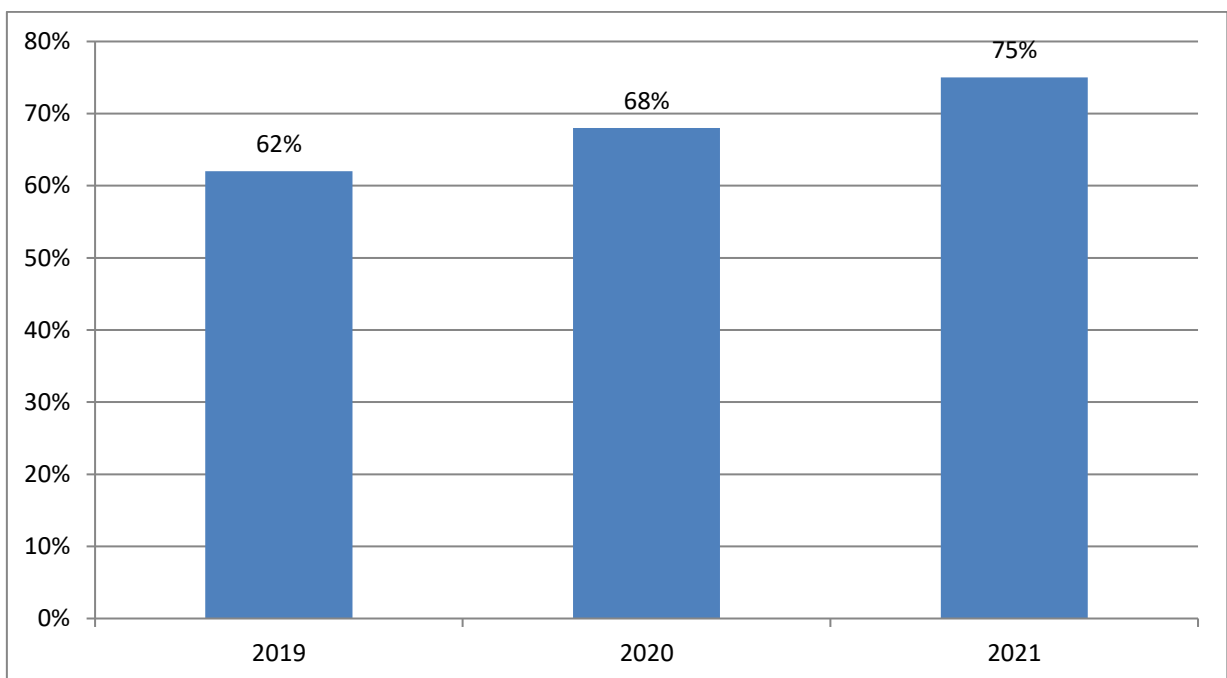


Рисунок 12. Удовлетворенность сотрудников условиями труда в 2019-2021

гг.

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

Также были получены следующие количественные результаты:

– количество проведенных профессиональных и корпоративных мероприятий (рисунок 13):

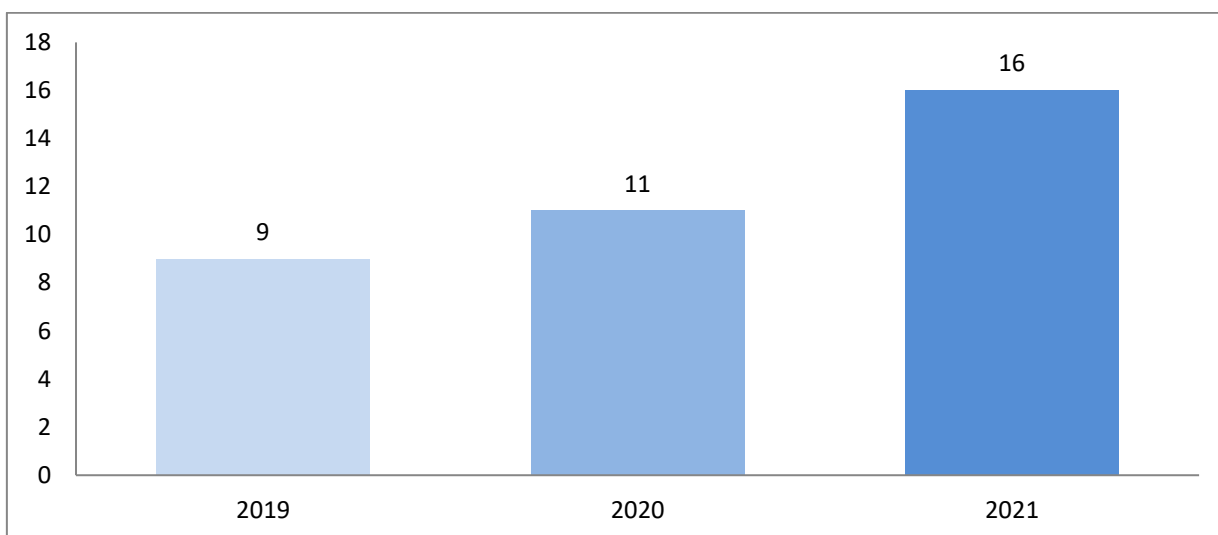


Рисунок 13. Анализ количества проведенных профессиональных и корпоративных мероприятий в 2019-2021 гг.

– количество заявленных проектов (рисунок 14):

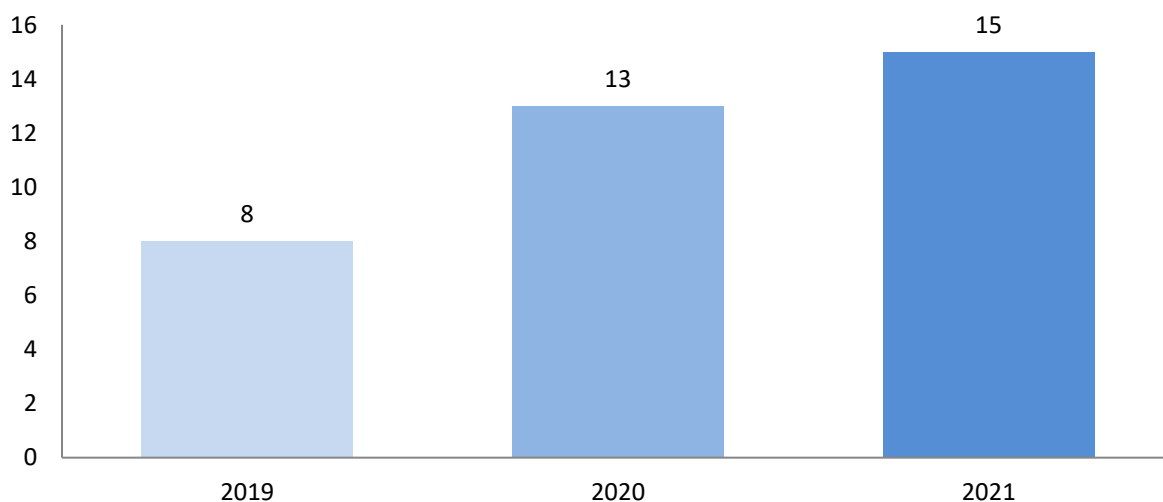


Рисунок 14. Анализ количества заявленных проектов в 2019-2021 гг.

– количество работников, прошедших курсы повышения квалификации  
(рисунок 15):

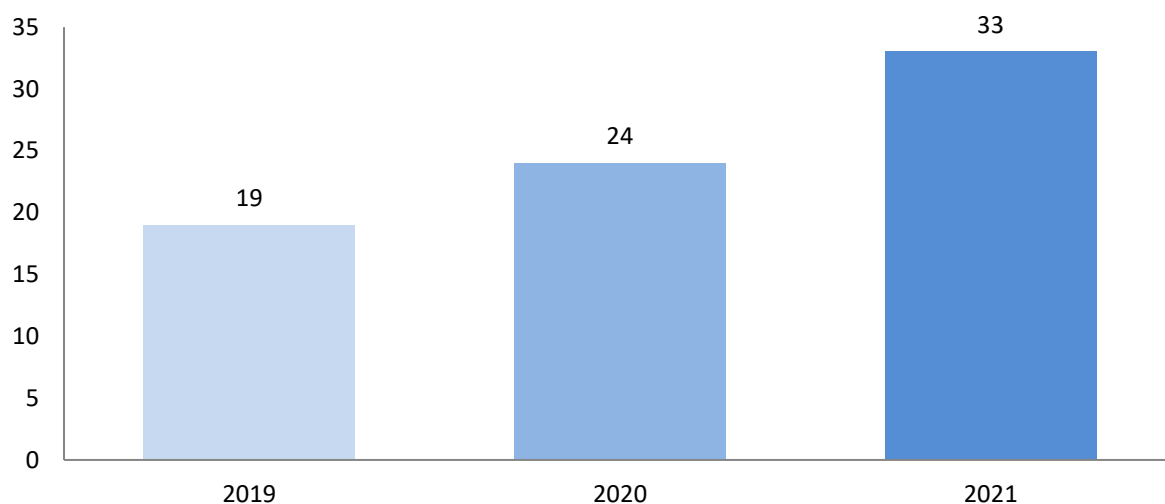


Рисунок 15. Анализ количества работников, прошедших курсы повышения квалификации в 2019-2021 гг.

– количество различных наград и поощрений, полученных учителями  
(рисунок 16):

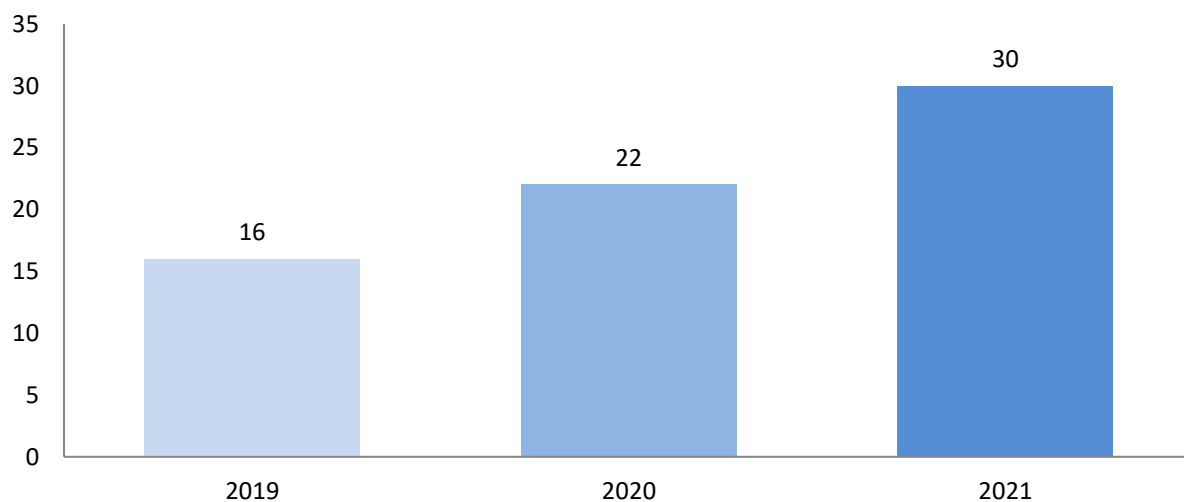


Рисунок 16. Анализ количества наград и поощрений, полученных учителями в 2019-2021 гг.

Таким образом, использование предложенных нами рекомендаций в практической деятельности, способствовало совершенствованию системы стимулирования в образовательной организации. Труд педагогов стал



мотивированным, и как следствие, более качественным. В организации улучшены многие показатели и повышена эффективность в целом. Педагоги МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» заинтересовались получением большего количества баллов, которые смогут повысить качество образования, дадут дополнительный стимул к 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 стимулирование – комплекс мероприятий, побуждающих 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 стимулированию профессионального развития педагогов, способствует формированию квалифицированных профессиональных кадров в организации.

По всей работе можно сделать следующие выводы:

1. Стимулирование персонала – это совокупность управленческих действий руководителя, которые направлены на трудовое поведение работника, и способствуют достижению как личных целей сотрудников, так и целей организации.

2. Основными компонентами системы стимулирования педагогов в сфере среднего образования является группа материального и группа нематериального стимулирования.

3. Проанализирована система стимулирования педагогов МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1». Необходимо изучить сложившуюся в организации ситуацию, исследовать пути

совершенствования, провести мониторинг данных обстоятельств. Только проведя такую работу, можно поспособствовать решению проблемы стимулирования деятельности педагогов.

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

- определение приоритетных мотивов, целей стимулирования;
- проведение регулярного мониторинга стимулирования (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 стимулирования педагогов в сфере среднего образования на примере МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1», 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 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 стимулирования, 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 стимулирования педагогов в сфере среднего образования на примере МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа № 1» 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 стимулирования, из которой видно, что выработанные мероприятия содействуют повышению эффективности деятельности учреждения. Для того чтобы усовершенствованная система стимулирования персонала оставалась эффективной, ее необходимо ежегодно пересматривать, дополнять новыми методами, убирать неэффективные методы, изучать мотивационный комплекс сотрудников, только в этом случае удастся избежать привыкания и поддерживать ее эффективность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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

12. Герцберг Ф. «Мотивация в работе»/Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох, Б. Снидерман/М.: Вершина – 2006 – 240 с.
13. 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.
14. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. - М.: ИД Вильямс, 2015. - 400 с.
15. Единые рекомендации по установлению систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2015 г.), протокол № 12 // Информационно-правовой портал «Гарант.ру».
16. Журавлев П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.Ф. Мировой опыт в управлении персоналом. – М.: ЮНИТИ,1998.-320с.
17. Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2014. - 336 с.
18. Иванова Е. А., Хейгетян С. В. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации // Экономика и социум.– 2016. № 8 (27). – С. 636-644.
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2018. - 695 с.
20. Когдин А.А. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / А.А. Когдин // Экономика устойчивого развития. - 2012. - № 11. С. 91-94.
21. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>, свободный.
22. Коллективный договор МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1» пгт Большая Мурта.

23. Колпинский, Николай Самоучитель 1С: Предприятие 8.0. Зарплата и управление персоналом / Николай Колпинский. - М.: БХВ-Петербург, 2017. - 224 с.
24. 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.
25. Лисовец Л.М. Профессиональная мотивация студентов как способ активации обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://festival.1september.ru/articles/598947/.html>, свободный.
26. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.] – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
27. Лицензия на право ведения образовательной деятельности МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1» пгт Большая Мурта.
28. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. - Москва: Машиностроение, 2015. - 484 с
29. Магура, М. И., Курбатова, М. Б. «Современные персонал-технологии». – М.: «Бизнесшкола «Интел-Синтез», 2002. С. 257.
30. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб. пособие / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М.: Дело, 2016. – 122 с.
31. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – М.: Дело, 2004. С. 360.

33. Митрофанова Е. А. Исследование влияния мотивации труда персонала на стратегическое развитие организации // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления». – 2015. № 15. – С. 109-112.
34. Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом / Е. Б. Моргунов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Синтез»», 2013 - 464 с.
35. 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.
36. Нашинская Т. Н. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций // Научный вестник МГТУ ГА. – 2014. № 191. – С. 115-119.
37. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. – М., 2014. – 198 с.
38. 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.
39. 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.
40. Письмо Минобрнауки РФ от 26.11.2007 № ИК-244/03 «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования» // СПС КонсультантПлюс.
41. Положение об оплате труда работников МКОУ «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1» пгт Большая Мурта.



42. Посадсков Е.Г. Стимулирующие системы: опыт и современная практика/ Е.Г. Посадсков // Человек и труд. - 2007. - №4. С. 56-58.

43. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 05.05.2008 г. № 216н (ред. от 23.12.2011) «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования» (с изменениями и дополнениями) // СПС КонсультантПлюс.

44. Приходченко Е.И., Маркова Е.А. Управление образовательным процессом: теоретический аспект // Вестник Донецкого национального университета. Серия Б: Гуманитарные науки. 2018. № 1. С. 232-237.

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

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

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

48. 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.

49. Серээ Б. Б. Система мотивации персонала образовательной организации на примере МБОУ Баян-Колской СОШ Республике Тува //Успехи современной науки и образования. – 2017. № 6. – С.118-122.

50. Сизов А. Карманный справочник великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / А. Сизов. - М.: Ваш полиграфический партнер, 2014. - 392 с.

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

52. Сотникова С. И. Мотивация карьеры: ценности, цели, стимулы. Мотивация и оплата труда. – 2014. № 3. – С. 162–176.
53. Сперанский В. Современные технологии управления персоналом / Сперанский Владимир. - М.: Альфа-пресс, 2016 - 757 с.
54. Стародынова С.М. Психология управления: учебно-методический комплекс/ С.М. Стародынова. -Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, 2011. - 130 с.
55. Травин, В.В., Дятлов, В.А. «Менеджмент персонала предприятия». – М.: Дело, 2003. – 110 с.
56. 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.
57. Устав муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Большемуртинская средняя общеобразовательная школа №1» пгт Большая Мурта.
58. 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/2f0cff66d896f7b9817e26dba7e5f3207df5c43e/), свободный.
59. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. - М.: Педагогика - Москва, 2014. - 800 с.
60. 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.
61. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 293 с.
62. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. – М.: ИД «АТИСО», 2016. – 254 с.

63. Якокка, Л. Карьера менеджера. / Л. Якокка // Пер. с англ —  
Минск: Попурри, 2018. – 326с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Анкета

##### «Оценка системы стимулирования»

Уважаемые коллеги! Руководство школы проводит анкетирование с целью оценки стимулирующей среды в организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы стимулирования.

Отметьте по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (1 – низкая значимость фактора, 10 – очень высокая).

1. Стабильность заработка

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

3. Возможность карьерного роста

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

4. Признание и одобрение со стороны руководства

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

5. Признание со стороны детей и родителей

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

6. Возможность самореализации, полного использования способностей

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

7. Высокая степень ответственности в работе

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

8. Интересная, творческая деятельность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Хорошие отношения в коллективе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Социальные гарантии

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Сложная и трудная работа

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Возможность развития, самосовершенствования

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Хорошие условия на работе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Разумность требований руководства

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Авторитет руководителя

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Спасибо за ответы!

## Анкета

## «Оценка стимулирующей среды»

Уважаемые коллеги! Руководство школы проводит анкетирование с целью оценки стимулирующей среды в организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы стимулирования.

1. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, на Ваш взгляд, могут повысить Вашу производительность труда:

- Хорошие шансы продвижения по службе
- Стабильный заработок
- Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)
- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства
- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности
- Сложная и трудная работа
- Работа, позволяющая думать самостоятельно
- Высокая степень ответственности
- Интересная работа, требующая творческого подхода
- Общение с коллегами, учениками, их родителями

2. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по Вашему мнению, делают работу привлекательной:

- Работа без большого напряжения и стресса
- Удобное расположение офиса
- На рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений
- Работа с людьми, которые мне нравятся
- Хорошие отношения с непосредственным начальником

- Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании
- Стабильная работа без угрозы увольнения
- Гибкое рабочее время (гибкий график)
- Дополнительные льготы
- Справедливое распределение объемов работы

3. Выберите условия, которые Вам не нравятся в Вашей работе, и оцените их по 10-балльной системе:

- Ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель
- Мой заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу
- Мне часто поручается выполнять большие задания, делать другую и менее престижную работу, чем другие работники с аналогичными обязанностями
- Я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации
- Меня не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздниках, совместных посещениях спортивных и других мероприятий)
- Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала
- У меня не было доступа к неформальным каналам и дополнительным источникам информации, необходимым мне по работе
- Меня давно не повышали в должности
- Мне давно не повышали заработную плату
- У нас плохая психологическая атмосфера

Спасибо за ответы!

Анкета «Диагностика социального интереса»

Уважаемые коллеги! Руководство школы проводит анкетирование с целью диагностики социального интереса коллектива. Будьте добры, выполните задание, предлагаемое в этом бланке. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы корпоративной культуры школы.

Ниже приведены пары личностных качеств. В каждой паре подчеркните качество, которое вы цените более высоко. Совершая выбор, спросите себя, каким из двух качеств вы предпочли бы обладать как одной из ваших собственных характеристик. Подчеркните в каждой паре ту характеристику, которую вы выбрали. Некоторые из качеств будут встречаться дважды, но в разных сочетаниях: ни одна пара не повторится.

Список личностных черт, начинающийся словами «Я предпочел бы быть»:

1. Одаренным воображением — Рациональным
2. Полезным — Сообразительным
3. Умелым — Сопереживающим другим
4. Уравновешенным — Продуктивным
5. Интеллектуальным — Деликатным
6. Надежным — Честлюбивым
7. Уважающим других — Оригинальным
8. Творческим — Здравомыслящим
9. Великодушным — Особенным



10. Ответственным — Оригинальным
11. Способным — Принимающим других
12. Заслуживающим доверия — Умудренным опытом
13. Умелым — Логически мыслящим
14. Прощающим других — Утонченным
15. Продуктивным — Уважающим других
16. Практичным — Уверенным в своих силах
17. Способным — Независимым
18. Энергичным — Способным сотрудничать
19. Одаренным воображением — Полезным
20. Реалистичным — Высоконравственным
21. Деликатным — Умудренным опытом
22. Сопереживающим другим — Особенным
23. Честолюбивым — Терпеливым
24. Трезвомыслящим — Сообразительным

Спасибо за ответы!

Анкета «Стиль поведения в конфликте»

Уважаемые коллеги! Руководство школы проводит анкетирование с целью описания типов поведения людей в конфликтах. Будьте добры, выполните задание, предлагаемое в этом бланке. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы регулирования конфликтов.

Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть «правильных» или «ошибочных» ответов. Имеются два варианта (А и В), из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов отметьте один из вариантов (А или В) для каждого утверждения.

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

Спасибо за ответы!