

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 психологии и педагогики детства

ЯКОВЛЕВА АННА СЕРГЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

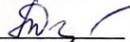
Направленность (профиль) образовательной программы
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И. о. заведующего кафедрой
канд. пед. наук, доцент Шкерина Т.А.

20.11.2023 г. 

Руководитель магистерской программы
канд. пед. наук, доцент Диденко Л.А.

20.11.2023 г. 

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент Шкерина Т.А.

20.11.2023 г. 

Дата защиты

20.12.2023

Обучающийся

Яковлева А.С. 

Оценка _____

Красноярск 2023

Реферат

магистерской диссертации

Яковлевой Анны Сергеевны

по теме «Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала в коммерческой образовательной организации».

Постановка проблемы: проанализировав кадровую ситуацию в настоящее время, можно увидеть существенный недостаток российских компаний – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, что определяет актуальность выбранной темы исследования. Проблема исследования заключается в поиске управленческих средств материального и нематериального стимулирования педагогических сотрудников коммерческой образовательной организации.

Цель исследования: разработка, обоснование и реализация управленческих средств материального и нематериального стимулирования педагогического персонала коммерческой образовательной организации.

Задачи исследования:

- 1) рассмотреть сущность и типы образовательных организаций;
- 2) охарактеризовать систему оплаты труда и мотивации педагогического персонала в коммерческой образовательной организации;
- 3) опытно-экспериментальным путем проверить результативность управленческих средств материального и нематериального стимулирования педагогического персонала коммерческой образовательной организации, нацеленных на повышение результатов их деятельности;
- 4) осуществить проектирование методических рекомендации для руководителей коммерческой образовательной организации, нацеленные на стимулирование и мотивацию деятельности ее педагогических работников.

Результаты исследования:

1. Разработаны управленческие средства материального и нематериального стимулирования и мотивации персонала коммерческой образовательной организации, нацеленных на повышение результатов их деятельности.

2. Разработаны методические рекомендации для руководителей коммерческой образовательной организации, нацеленные на стимулирование и мотивацию деятельности ее педагогических работников.

Результаты исследования были апробированы:

– Яковлева А.С. Организационно-управленческие и педагогические условия формирования мотивации профессиональной деятельности педагогов // Стимулирование научно-технического потенциала общества в стратегическом периоде: сборник статей Международной научно-практической конференции (17.09.2023 г., г.Воронеж). - Уфа: OMEGA SCIENCE, 2023.

– Яковлева А.С. Рекомендации по совершенствованию оплаты труда работников образовательной организации // Модели и методы повышения эффективности инновационных исследований: сборник статей Международной научно-практической конференции (12.09.2023 г., г.Оренбург). - Уфа: OMEGA SCIENCE, 2023.

– Яковлева А.С. Особенности мотивации труда персонала образовательных организаций // Российская наука в современном мире Сборник статей LVI международной научно-практической конференции. Москва: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2023.

«07» 12 2023 г.


Яковлева А.С.
(подпись / Ф.И.О.)

*Abstract of the
master's thesis*

Anna Yakovleva

*on the topic "Improving the system of incentives and motivation of staff in a
commercial educational organization".*

Problem statement: analyzing the current personnel situation, one can see a significant drawback of Russian companies – underestimation of the potential and intellectual resources of people working in organizations, which determines the relevance of the chosen research topic. The problem of the research is to find managerial means of material and non-material incentives for teaching staff of a commercial educational organization.

The purpose of the research: development, justification and implementation of management tools for material and non-material incentives for teaching staff of a commercial educational organization.

Research problem:

- 1) consider the nature and types of educational organizations;*
- 2) to characterize the system of remuneration and motivation of teaching staff in a commercial educational organization;*
- 3) experimentally verify the effectiveness of managerial means of material and non-material incentives for teaching staff of a commercial educational organization aimed at improving the results of their activities;*
- 4) to carry out the design of methodological recommendations for the heads of a commercial educational organization aimed at stimulating and motivating the activities of its teaching staff.*

Research result:

- 1. Management tools have been developed for material and non-material stimulation and motivation of the staff of a commercial educational organization aimed at improving the results of their activities.*

2. Methodological recommendations have been developed for the heads of a commercial educational organization aimed at stimulating and motivating the activities of its teaching staff.

The results of the study were tested:

– Yakovleva A.S. Organizational, managerial and pedagogical conditions for the formation of motivation for professional activity of teachers // Stimulating the scientific and technical potential of society in the strategic period: collection of articles of the International Scientific and practical Conference (09/17/2023, Voronezh). Ufa: OMEGA SCIENCE, 2023.

– Yakovleva A.S. Recommendations for improving the remuneration of employees of an educational organization // Models and methods of improving the effectiveness of innovative research: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference (09/12/2023, Orenburg). Ufa: OMEGA SCIENCE, 2023.

– Yakovleva A.S. Features of motivation of personnel of educational organizations // Russian science in the modern world Collection of articles of the LVI international scientific and practical conference. Moscow: "Scientific Publishing Center "Relevance.RF", 2023.

"04" 12 2023

 Yakovleva A.S.
(signature / Full Name)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1. Образовательная организация: сущность и типы.....	12
1.2. Методы стимулирования и мотивации педагогического персонала.....	16
1.3. Система стимулирования труда педагогических работников коммерческой образовательной организации.....	23
Выводы по главе 1.....	31
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АМАДЕЙ»	32
2.1. Анализ деятельности образовательной организации «ООО Амадей».....	32
2.2. Анализ действующей системы стимулирования педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»	46
2.3. Анализ результатов апробации разработанной системы стимулирования и мотивации педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».....	58
Выводы по главе 2.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	87

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность руководителя во многом зависит от его способности максимально раскрывать интеллектуальный и энергетический потенциал своих сотрудников. Это невозможно без понимания факторов, влияющих на поведение и работу человека в организации. Одним из ключевых навыков руководителя является умение стимулировать своих подчиненных к достижению высоких результатов на рабочем месте.

Стимулы играют ключевую роль в повышении качества оказываемых услуг, формировании отношения работников к своей работе, что в свою очередь влияет на прибыльность компании. Таким образом, эффективность, результативность и успех работы предприятия во многом зависят от способности руководителя учитывать потребности каждого сотрудника. Понимание этих потребностей позволяет выстроить систему стимулирования, которая направляет усилия сотрудников на достижение общих целей и позволяет корректировать их поведение в нужном направлении.

Проблемы стимулирования и мотивации персонала являются актуальными с самого начала существования наемного труда и не теряют своей значимости. Сегодня опытные менеджеры заботятся о своих сотрудниках, организуют их обучение и разрабатывают эффективные программы поощрения для успешных и продуктивных работников. Менеджеры осознают, что увольнение квалифицированного и опытного сотрудника может быть невыгодным для компании, поэтому предпочитают стимулировать его к продолжению работы. С приходом рыночных отношений было замечено значительное снижение качества трудовых ресурсов, что было связано не только с увольнениями, но и с переходом сотрудников к конкурентам. В связи с этим вопрос эффективного стимулирования персонала становится особенно актуальным в наше время. Стимул - это предмет или явление, имеющее определенное значение для управляемого

объекта в данной ситуации, активизирующее его поведение за счет положительной оценки возможных преимуществ обладания им (или избежания его), и способствующее достижению цели, установленной субъектом управления.

Таким образом, стимулирование - это внешнее воздействие со стороны руководства на сотрудников (отдельных лиц или группы) в целях побуждения их к действиям, направленным на достижение целей организации.

Проанализировав кадровую ситуацию в настоящее время, можно увидеть существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, что определяет **актуальность** выбранной темы исследования.

Для построения оптимально эффективной системы стимулирования необходимо учитывать индивидуальные особенности научно-педагогических кадров и особенности их деятельности, сочетая различные методы мотивации. Вопросы стимулирования и мотивации труда преподавателей освещались учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (А.Б. Бакурадзе, В.Г. Асеев, В.В. Гузеев, А. Маслоу и др.); применительно к проблеме управления (Н.Н. Вересов, Е.П. Ильин и др.); с позиции основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (Ш. Ричи, П. Мартин); с точки зрения проблемы преодоления сопротивления изменениям (К.М. Ушаков). Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах Т.Г. Браже, А.А. Бодалева, П.Т. Долгова, Б.З. Вульфа, Л.М. Митиной.

Проблема исследования заключается в поиске управленческих средств материального и нематериального стимулирования и мотивации педагогических сотрудников коммерческой образовательной организации.

Цель исследования состоит в разработке, обосновании и реализации управленческих средств материального и нематериального стимулирования и

мотивации педагогического персонала коммерческой образовательной организации.

Объект исследования: система стимулирования и мотивации педагогического персонала коммерческой образовательной организации.

Предмет исследования: управленческие средства материального и нематериального стимулирования и мотивации педагогического персонала коммерческой образовательной организации.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что если разработать и реализовать материальное и нематериальное стимулирование и мотивацию педагогического персонала коммерческой образовательной организации с опорой на результаты объективной оценки персонала, учет интересов персонала и корреляции их с целями организации, то это проявится в результатах деятельности персонала организации.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть сущность и типы образовательных организаций.
2. Охарактеризовать систему оплаты труда и мотивации педагогического персонала в коммерческой образовательной организации.
3. Опытным-экспериментальным путем проверить результативность управленческих средств материального и нематериального стимулирования и мотивации педагогического персонала коммерческой образовательной организации, нацеленных на повышение результатов их деятельности.
4. Осуществить проектирование методических рекомендаций для руководителей коммерческой образовательной организации, нацеленные на стимулирование и мотивацию деятельности ее педагогических работников.

Методы исследования:

Теоретические:

– анализ научной управленческой, психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, анализ официальных документов,

анализ локальной документации коммерческой образовательной организации;

– сравнение;

– обобщение.

Эмпирические:

– анкетирование;

– опрос;

– беседа;

– эксперимент,

– количественный и качественный анализ эмпирических данных.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные труды в области управления персоналом (и др.), научные достижения современных отечественных (и др.) и зарубежных ученых (и др.) в области управления персоналом, мотивации и оценки персонала

Основные этапы исследования:

Констатирующий этап (сентябрь-декабрь 2021 г);

Этап внедрения инструментов стимулирования (декабрь 2021-сентябрь 2023);

Этап анализа результатов внедрения инструментов стимулирования (сентябрь-октябрь 2023).

Научная новизна исследования:

– разработаны управленческие средства материального и нематериального стимулирования и мотивации персонала коммерческой образовательной организации, нацеленных на повышение результатов их деятельности;

– разработаны методические рекомендации для руководителей коммерческой образовательной организации, нацеленные на стимулирование и мотивацию деятельности ее педагогических работников.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что расширены научные знания в области управления системой стимулирования и мотивации персонала коммерческой образовательной организации, в части выявления взаимосвязи целей сотрудника с целями организации как факторе повышения результативности труда и совершенствования кадровой политики.

Практическая значимость исследования состоит в перспективной разработке системы мониторинга эффективности деятельности педагогических работников коммерческой образовательной организации и повышение качества деятельности организации в целом.

База и выборка исследования: исследование проводилось на базе коммерческой образовательной организации «ООО Амадей» с сентября 2021 года по октябрь 2023 года. В исследовании приняли участие представители педагогического персонала коммерческой организации в количестве 50 человек различного возраста и уровня профессионализации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Образовательная организация: сущность и типы

Исследование стимулирования труда педагогического персонала и его мотивации необходимо начинать с определения понятия образовательной организации. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» **образовательная организация**—это некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана[52]. Таким образом, к образовательным организациям относятся те, которые находятся под юрисдикцией муниципалитета. Следует также разграничить понятие организации, осуществляющей обучение, юридическое лицо, осуществляющее на основании лицензии наряду с основной деятельностью образовательную деятельность в качестве дополнительного вида деятельности. К данным организациям относятся коммерческие, находящиеся под управлением предпринимателей[6].

Образовательные учреждения по своим организационно-правовым формам могут быть:

- государственными
- ФГОУ — Федеральное государственное образовательное учреждение
- ГОУ — Государственное образовательное учреждение
- муниципальными
- негосударственными (частными, общественных или религиозных организаций).

Действие законодательства Российской Федерации в области образования распространяется на все образовательные учреждения на территории Российской Федерации независимо от их организационно-правовых форм и подчиненности.

Типы образовательных организаций соответствуют образовательным программам, которые они реализуют для достижения своих основных целей. Согласно статье 23 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» образовательные организации в Российской Федерации подразделяются на следующие типы в соответствии с реализуемыми ими образовательными программами:

1. Основные образовательные программы:

Дошкольное образовательное учреждение.

Этот тип образовательных учреждений осуществляет программы дошкольного образования. Детские сады обеспечивают воспитание, обучение, уход и оздоровление детей в возрасте от 2 месяцев до 7 лет. Главные задачи таких учреждений - охрана жизни и укрепление здоровья детей, обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития ребенка, приобщение детей к общечеловеческим ценностям[1].

Основные виды:

- Детский сад;
- Детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением одного или нескольких направлений развития воспитанников (интеллектуального, художественно-эстетического, физического и др.);

- Детский сад компенсирующего вида с приоритетным осуществлением квалифицированной коррекции отклонений в физическом и психическом развитии воспитанников;
- Детский сад присмотра и оздоровления с приоритетным осуществлением санитарно-гигиенических, профилактических и оздоровительных мероприятий и процедур;
- Детский сад комбинированного вида (в состав комбинированного детского сада могут входить общеразвивающие, компенсирующие и оздоровительные группы в разном сочетании);
- Центр развития ребенка — детский сад с осуществлением физического и психического развития, коррекции и оздоровления всех воспитанников.

Общеобразовательная организация.

Общеобразовательные школы являются вторым звеном в системе непрерывного образования, после дошкольного уровня. Они обеспечивают возможность для всех граждан РФ реализовать гарантированное государством право на получение бесплатного общего образования[8].

Основные цели общеобразовательной организации включают формирование общей культуры обучающихся, их адаптацию к жизни в обществе, а также создание основы для последующего освоения профессиональных образовательных программ. Другие цели включают воспитание гражданственности, трудолюбия, уважение к правам и свободам человека, любовь к окружающей природе, Родине и семье, а также формирование здорового образа жизни[2].

Основные виды:

- Начальная общеобразовательная школа;

- Основная общеобразовательная школа;
- Средняя общеобразовательная школа;
- Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов (может быть указан конкретный предмет (профиль): химии, математики, физико-математического профиля, гуманитарного профиля и др.);
- Лицей;
- Гимназия;

Профессиональная образовательная организация.

Среднее профессиональное образование направлено на подготовку специалистов среднего звена и удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе основного общего, среднего общего или начального профессионального образования[3].

Поступить в профессиональную образовательную организацию могут лица, имеющие как минимум основное общее образование (п. 13 постановления Правительства РФ от 14 июля 2008 г. №521 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении начального профессионального образования»)[9].

Основные виды:

- Техникум;
- Колледж.

Образовательная организация высшего образования.

Высшее профессиональное образование ориентировано на подготовку и переподготовку специалистов соответствующего уровня и удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования[4].

Обучение лиц с высшим профессиональным образованием с целью получения квалификации (степеней) «бакалавр» или «специалист» проходит на базе среднего общего или среднего профессионального образования, а с целью получения степени «магистр» – на базе бакалавриата.

Основные виды:

- университет;
- академия;
- институт.

2. Дополнительные образовательные программы:

Организации дополнительного образования.

Образовательные организации, основная деятельность которых заключается в реализации дополнительных общеобразовательных программ.

Организации дополнительного профессионального образования.

Послевузовское профессиональное образование предоставляет гражданам возможность повышения уровня образования, научной, педагогической квалификации на базе высшего профессионального образования [58].

1.2. Методы стимулирования и мотивации педагогического персонала

Вопросы стимулирования труда в современном мире становятся все более актуальными и значимыми. Стимулирование связано с потребностями каждого человека и является ключевым фактором для включения его в деятельностный процесс. Это также один из эффективных способов решения социальных вопросов[10].

Мотивация персонала образовательных учреждений приобретает особую значимость, так как она напрямую влияет на качество предоставляемых образовательных услуг. Важной задачей становится повышение профессионального уровня педагогических работников и их развитие.

В связи с этим, руководство образовательных учреждений должно быть заинтересовано в высоком профессионализме своего персонала и применять современные инструменты стимулирования.

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних факторов, которые стимулируют человека к действию и определяют направление его активности. Она включает в себя цели, интересы, потребности, стремления, ожидания и другие факторы, которые влияют на поведение человека[47].

Одним из ключевых аспектов мотивации является ее устойчивость. Устойчивая мотивация позволяет человеку сохранять высокую степень активности и настойчивости в достижении своих целей, даже если возникают трудности и препятствия. Она также способствует развитию самоконтроля, саморегуляции и самодисциплины, что является важным качеством для достижения успеха в любой сфере деятельности[25].

Для повышения мотивации необходимо создавать условия, которые будут способствовать развитию внутренней мотивации и снижению зависимости от внешних стимулов. Это может включать в себя постановку реалистичных целей, создание позитивной рабочей среды, обеспечение возможностей для профессионального роста и развития, а также учет индивидуальных потребностей и интересов сотрудников.

Также важно учитывать, что мотивация может изменяться со временем и в зависимости от различных факторов. Поэтому необходимо постоянно анализировать и оценивать мотивацию сотрудников, а также разрабатывать стратегии для ее поддержания и стимулирования[64]. Регулярная оценка эффективности системы мотивации позволит вносить коррективы в случае

необходимости, что поможет поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников и повышать эффективность работы образовательной организации в целом.

Стимулирование педагогического персонала являются важными инструментами управления, которые помогают руководителю создавать у сотрудников внутреннюю мотивацию к выполнению своих обязанностей и достижению общих целей организации. Этот процесс включает в себя создание условий, при которых сотрудники будут заинтересованы в своей работе, а также в развитии своих профессиональных навыков и компетенций.

Однако, следует помнить, что эффективность системы стимулирования зависит от многих факторов, включая индивидуальные особенности сотрудников, специфику работы и организационную культуру. Поэтому, для успешного использования стимулирования в управлении педагогическим персоналом, необходимо учитывать все эти факторы и адаптировать систему стимулирования под конкретные условия и потребности организации.

Мотивация делится на два типа: внутренняя и внешняя. Внутренняя мотивация исходит из самого человека и зависит от его интересов, потребностей и ценностей. Внешняя мотивация приходит из внешней среды и может быть в виде наград, поощрений или наказаний[11, 61].

Внешняя мотивация также может быть административной или экономической.

Административная мотивация связана с выполнением правил и требований, которые установлены в организации.

Экономическая мотивация связана с получением материальных вознаграждений за выполнение работы.

Методы управления, которые используются в работе с педагогическим персоналом, влияющие на мотивацию последних, а также включающие материальные и моральные инструменты, используемые для стимулирования

педагогических сотрудников коммерческой организации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Методы стимулирования и мотивации педагогического персонала

Группа методов	Способы стимулирования и мотивации педагогического работника
Административные (организационно–распорядительные)	<p>издание приказов и распоряжений;</p> <p>установление административных санкций и поощрений, объявление благодарности и выговора;</p> <p>разработка и утверждение должностных инструкций с указанием конкретных обязанностей, положений, стандартов, соответствующих правовым нормам;</p> <p>аттестация педагогов;</p> <p>предоставление отгулов, увеличенных отпусков;</p> <p>справедливое распределение служебных обязанностей;</p> <p>рациональное распределение учебной нагрузки и расписание уроков.</p>
Экономические	<p>премирование работников;</p> <p>распределение надбавок;</p> <p>доплаты и компенсации за увеличение нагрузки, предоставление в учреждение возможных льгот (питание, путевки в санатории, прохождение диспансеризации, экскурсионные поездки, бесплатная подписка на периодические издания и т.д.);</p> <p>социальное обеспечение (больничные, отпускные и т.д.).</p>
Социально–психологические	<p>стажировки, командировки;</p> <p>благодарственные письма, почетные грамоты;</p> <p>организация конкурсов и соревнований;</p> <p>обрести уважение у окружающих, испытать самоуважение;</p> <p>участие в управлении в составе различных комиссий, советов;</p> <p>общественное признание и одобрение со стороны руководства и коллег;</p> <p>расширение полномочий.</p>

Все эти методы имеют свои особенности и могут использоваться в различных ситуациях. Однако, они не могут работать автоматически, и эффективность их использования зависит от многих факторов. Важно правильно определить, какой метод подходит для конкретной ситуации, и как его использовать для достижения наилучших результатов[13].

Можно сделать вывод, что для эффективного стимулирования персонала необходимо использовать комплексный подход. Руководитель должен использовать различные методы и инструменты для стимулирования сотрудников, учитывая их индивидуальные особенности и потребности. Это поможет улучшить качество оказываемых услуг и качество работы организации в целом.

Оценка системы управления персоналом содержит большое количество направлений, каждое из которых в процессе организационно-кадрового аудита оценивается путем сравнения соответствия существующего положения заранее определенному эталону[16].

Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов

Задача оценки кадровых процессов	Сущность задачи
Планирование трудовых ресурсов	Оценка процедуры расчета потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Анализ подготовки целевой программы привлечения и/или подготовки персонала;
Набор персонала	Оценка описания процедуры отбора источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создания конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Анализ подготовки программы (технологии) набора персонала. Оценка реализации программы и принятия итогового решения. Оценка результативности набора (финансовой и качественной);

Продолжение таблицы 2

Отбор персонала	Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации;
Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и 16 льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения;
Адаптация персонала	Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации;
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.);
Оценка трудовой деятельности	Оценка схемы аттестации, ее периодичности, представляемых результатов и решений, принимаемых на основе аттестации.
Ротация кадров и планирование оценки разработки принципов и схемы кадровых перемещений, разработки программ 17 индивидуальной карьеры	Оценка разработки принципов и схемы кадровых перемещений, разработки программ индивидуального развития работников и планирования карьеры;
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	Анализ подготовки программ формирования резерва функционирования и резерва развития.
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	Анализ опыта реализации программы и оценка ее эффективности;

Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри мероприятия	Диагностика кадровых процессов, социально-психологического климата и организационной культуры. Оценка уровня соответствия управленческой команды и других элементов организации. Определение потребности в программах развития внутриорганизационной коммуникации.
---	--

Оценка эффективности системы управления предполагает оценку кадрового состава и оценку кадрового потенциала [26].

Оценка кадрового состава должна включать:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

- диагностику основной ориентации управленческого персонала - ориентация на задачу или отношения;
- распределение управленческих ролей;
- умение проектировать;
- сверхнормативную активность;
- инновационный потенциал;
- способность к обучению;

- ролевой репертуар в групповой работе;
- удовлетворенность статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва[15].

Таким образом, оценка кадрового потенциала организации создает конкретную картину по:

- укомплектованности штатного расписания;
- соответствию уровня квалификации персонала требованиям должности;
- текучести кадров;
- социально-демографические характеристики потенциала;
- развитости управленческого потенциала организации.

1.3. Система стимулирования труда педагогических работников коммерческой образовательной организации

Для создания эффективной системы стимулирования необходимо обладать знаниями и навыками в этой области[18]. Изучение теоретических аспектов стимулирования позволяет разделить инструменты стимулирования на две основные категории - материальные и нематериальные (рисунок 1).



Рисунок 1. Виды стимулирования персонала организации

Трудовой кодекс Российской Федерации предусматривает возможность использования как материальных, так и нематериальных стимулов в образовательных учреждениях. Согласно статье 191 Трудового кодекса РФ, работодатель может поощрять сотрудников, которые добросовестно выполняют свои трудовые обязанности, например, объявлять благодарность, выдавать премию, награждать ценным подарком, почетной грамотой или представлять к званию «лучший по профессии»[61].

Создание эффективной системы стимулирования сотрудников требует учета и поддержки этих качеств у педагогических работников. Однако, с точки зрения любой из вышеупомянутых теорий, основным стимулирующим фактором следует считать заработную плату. Этот вывод косвенно подтверждается Трудовым кодексом РФ, в котором есть отдельная статья (статья 132), посвященная оплате труда. Согласно этой статье, заработная плата каждого сотрудника должна зависеть от его квалификации, сложности работы, количества и качества выполненной работы и не может быть ограничена максимальным размером[27].

Таким образом, количество и качество выполненной работы должны отражаться прежде всего в размере заработной платы сотрудника, хотя при этом не следует забывать и о других методах стимулирования труда сотрудников.

Материальные стимулы включают денежные и неденежные формы. Среди денежных форм стимулов наиболее значимой является заработная плата. М.А. Меньшикова и Л.А. Афанасьева в своей статье «Совершенствование системы стимулирования персонала для обеспечения эффективности деятельности организаций» определяют размер заработной платы как основу повышения заинтересованности сотрудников в эффективной работе[46].

Система оплаты труда в коммерческом образовательном учреждении является прямым материальным стимулом. Эффективная система оплаты

труда играет важную роль в управлении персоналом, стимулирует сотрудников повышать качество и, в конечном итоге, приводит к повышению общей эффективности организации[52]. Неэффективная система оплаты труда вызывает недовольство сотрудников, что может привести к ухудшению трудовой дисциплины, снижению производительности и качества работы.

Экономическая наука выделяет три основные формы оплаты труда: сдельную, где зарплата зависит от количества выполненной работы; повременную, которая начисляется за фактически отработанное время с учетом квалификации и условий труда; и смешанную форму, которая сочетает в себе признаки повременной и сдельной оплаты и включает в себя, например, бестарифную систему оплаты труда[28].

В образовательных организациях ежегодно формируется фонд оплаты труда, который рассчитывается на основе тарификации педагогических работников с учетом их учебной нагрузки и квалификации[30]. Структура заработной платы педагогического работника на сегодняшний день представлена в таблице 3.

Таблица 3

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 проверку тетрадей, классное руководство, обучение детей с ограниченными возможностями здоровья, руководство школьными методическими объединениями, заведование кабинетами и др.
Стимулирующие выплаты	Стимулирующая часть заработной платы начисляется из стимулирующей части ФОТ за трудовой стаж, реализацию передового педагогического опыта, демонстрацию учениками высоких образовательных результатов и др.

Материальные методы стимулирования относятся к денежному вознаграждению. Стимулирование - это не что иное, как стимулы, предоставляемые сотрудникам для того, чтобы мотивировать их. Должна быть прямая связь между усилиями и вознаграждениями, финансовое вознаграждение должно быть существенным по стоимости и должно быть в паритете с другими[34]. Низкооплачиваемый персонал могут считать, что администрация организации не ценит их работу.

К материальным стимулам относятся:

1. Оплата труда и надбавки:

Она включает в себя базовую заработную плату, дополнительную плату за внеурочную деятельность и надбавку за квалификацию педагога; надбавку за проезд, надбавку за коэффициенты и т.д. Хорошая оплата труда и надбавки помогают организации удерживать и привлекать способных людей[39].

2. Стимулирующая оплата труда:

Стимулирующая оплата труда предназначена для увеличения выпуска продукции, что может быть измерено количественно. В сфере образования стимулирующая оплата труда в коммерческой организации может быть назначена с опорой на количество клиентов. Для достижения плана стимулирования сотрудники должны быть нацелены на получение нужного количества клиентов в расчетный период[47].

3. Распределение премий:

Это система вознаграждения, в которой члены команды получают бонус за повышение качества оказываемых образовательных услуг или сокращение потерь клиентов. Для иллюстрации, если потери клиентов уменьшаются с 5% до 1%, выгоды могут быть разделены поровну с командой.

4. Распределение прибыли:

Это означает распределение прибыли с сотрудниками путем распределения бонусов. План распределения прибыли имеет свои недостатки: во-первых, он

может быть распределен независимо от результатов деятельности и, во-вторых, он может не иметь никакого отношения к индивидуальным усилиям конкретного педагогического работника.

5. Опционы на акции:

Многие компании используют планы опционов на акции сотрудников для компенсации, удержания и привлечения сотрудников. Эти планы представляют собой контракты между компанией и ее сотрудниками, которые дают сотрудникам право купить определенное количество акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода времени[44].

Сотрудники, которым предоставлены опционы на акции, надеются получить прибыль, реализуя свои опционы по более высокой цене, чем когда они были предоставлены.

6. Пенсионные выплаты:

Она включает в себя накопительный резервный фонд, чаевые, отпускные отчисления и пенсию. Предоставление терминальных льгот обеспечивает уверенность сотрудников во время службы в их будущем[33].

Нематериальное стимулирование:

Нематериальное стимулирование не предполагает денежных выплат. Они также важны в стимулировании сотрудников, поскольку они приносят им психологическое и эмоциональное удовлетворение.

Оно включает в себя так много методов. Люди действительно работают за деньги, но еще больше они работают за смысл в своей жизни. На самом деле они работают, чтобы получать удовольствие[63].

Некоторые из важных нематериальных стимулов включают:

1. Обеспечение занятости:

Ничто не может мотивировать работника, назначенного временно, лучше, чем обеспечение безопасности работы. Даже если временный работник прилагает больше усилий, отсутствие безопасности работы всегда будет представлять угрозу. Если такому работнику дать гарантию занятости,

он будет более предан организации.

2. Сложная работа:

Работники, которые динамичны по своей природе, не проявляют предпочтения к рутинным работам. Они всегда готовы принять сложные задания, вызов может быть доставлен через наставничество, редизайн работы – расширение работы и обогащение работы. Понять возможности каждого человека в организации и соответственно назначить ему работу.

3. Признание:

Важно, чтобы работодатель признавал трудолюбие. Даже слово благодарности от него будет мотивировать сотрудников поддерживать тот же уровень производительности или делать еще лучше. Сотрудники оценили личное «спасибо» как наиболее востребованную форму признания, за которой следует рукописная записка признательности от босса.

4. Лучшие названия должностей:

Названия должностей имеют значение. Сотрудники действительно отдают предпочтение определенным обозначениям. Например, продавец хотел бы, чтобы его назначили руководителем отдела продаж, а уборщик-санитарным инспектором.

5. Возможности продвижения по службе:

Для любого сотрудника никогда не должно быть точки застоя в расцвете его карьеры. Работодатель всегда должен предоставлять своим сотрудникам возможности хорошо работать и продвигаться вверх по иерархии[28].

6. Расширение прав и возможностей:

Стимулирование сотрудника - это его вовлеченность в те или иные судьбоносные решения. Например, если руководство решает купить новое оборудование для завода, точка зрения работников может быть обеспечена до принятия окончательного решения. Руководству следует избегать односторонних решений по таким вопросам[32].

7. Конкуренция:

Руководство может стимулировать здоровую конкуренцию среди сотрудников. Это, безусловно, мотивировало бы их доказать свои возможности. Руководство также может ранжировать сотрудников по результатам работы. Тем сотрудникам, которые проявили себя очень хорошо, могут быть вручены почетные грамоты.

8. Ротация рабочих мест:

Под ротацией мы подразумеваем, что сотрудники будут подвергаться различным видам работы. Это, безусловно, нарушило бы монотонность сотрудников. Например, в банке сотрудник может некоторое время работать в отделении сбербанка, после чего его могут перевести в кассовое отделение. Такое изменение не только мотивирует сотрудника хорошо работать, но и готовит его к тому, чтобы быть разносторонним[45].

9. Подавать пример — быть страстным и энергичным:

Лидеры должны демонстрировать отношение, ценности, действия и мышление, которые они хотят среди своих сотрудников. Лидеры всегда рассматриваются как образцы для подражания.

10. Поощрение использованием юмора и творчества:

Включение юмора на рабочем месте может облегчить стресс и создать более позитивную среду для всех. Стратегии повышения юмора включают ежедневную рассылку мультфильмов или шуток всем сотрудникам по электронной почте, поощрение смеха, поиск веселья в событиях, которые не прошли так, как планировалось или ожидалось и т.д.

11. Относитесь к своим людям как к людям – ни низшим, ни высшим:

Проявляйте доверие и уважение, мотивируйте их к творчеству, создавайте «безопасную для риска среду», информируйте их о соответствующих событиях внутри организации, к ошибкам относитесь как к инструментам обучения, а не обвиняйте их, выступайте в качестве защитника

своих сотрудников и будьте видимым чемпионом для них, предоставляйте ресурсы и поддержка, необходимая сотрудникам для завершения их работы, продвижения и обеспечения двусторонней обратной связи, решения проблем стресса и выгорания, а также реализации инициатив по обеспечению баланса между работой и личной жизнью[41].

К ресурсным методам стимулирования относятся такие инструменты руководителя, как предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей среды (шторы, жалюзи, стенды, картины и т.д.). Но этот список можно продолжить и включить в него использование цифровых технологий в образовательном процессе, которые позволяют сократить время на организацию обучения учащихся[55].

Выводы по главе 1

Таким образом, изучение системы стимулирования персонала образовательного учреждения в современных условиях выявило следующие особенности. Во-первых, система мотивации включает материальные и нематериальные стимулы.

Использование материальных стимулов эффективно в краткосрочной перспективе, тогда как нематериальные стимулы ориентированы на долгосрочный эффект. Во-вторых, применение набора различных стимулов зависит от мотиваций и ожиданий конкретных сотрудников в образовательной организации, поэтому их формирование осуществляется индивидуально[59]. В-третьих, система стимулирования должна быть гибкой и адаптивной, чтобы соответствовать изменяющимся условиям и потребностям персонала. Она должна включать как фиксированную часть оплаты труда, так и переменную, зависящую от результатов работы. В-четвертых, необходимо учитывать специфику образовательной отрасли, включая высокую степень зависимости от государственного финансирования и необходимость соблюдения этических норм. Это может требовать разработки специальных механизмов стимулирования, таких как гранты, премии за достижения и участие в научных исследованиях. Наконец, важно помнить о роли руководителя в формировании эффективной системы стимулирования. Он должен быть заинтересован в развитии своих сотрудников и создании благоприятной рабочей атмосферы, способствующей достижению общих целей образовательной организации[27].

ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АМАДЕЙ»

2.1. Анализ деятельности коммерческой образовательной организации «ООО Амадей»

Анализ состояния системы стимулирования коммерческой образовательной организации «ООО Амадей» стоит начать с общей характеристики организации. Данная организация является действующей и была основана 1 сентября 2009 года в городе Красноярске с уставным капиталом 12 000 рублей.

Основным видом деятельности организации является образование дополнительное детей и взрослых, не включенное в другие группировки (85.41.9).

Основными целями деятельности школы являются:

- формирование общей культуры личности учащихся на основе усвоения содержания образовательных 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.

Образовательная деятельность учреждения осуществляется на основании Устава, лицензии, свидетельства о государственной аккредитации, локальных актов.

Профиль деятельности: английский, китайский, корейский языки. Также есть дополнительные направления: шахматы, ментальная арифметика, скорочтение.

Генеральный директор коммерческой образовательной организации «ООО Амадей» М.В. Ахметова.

Корпоративный сайт организации дополнительного образования ООО «Амадей» (Рисунок 2).

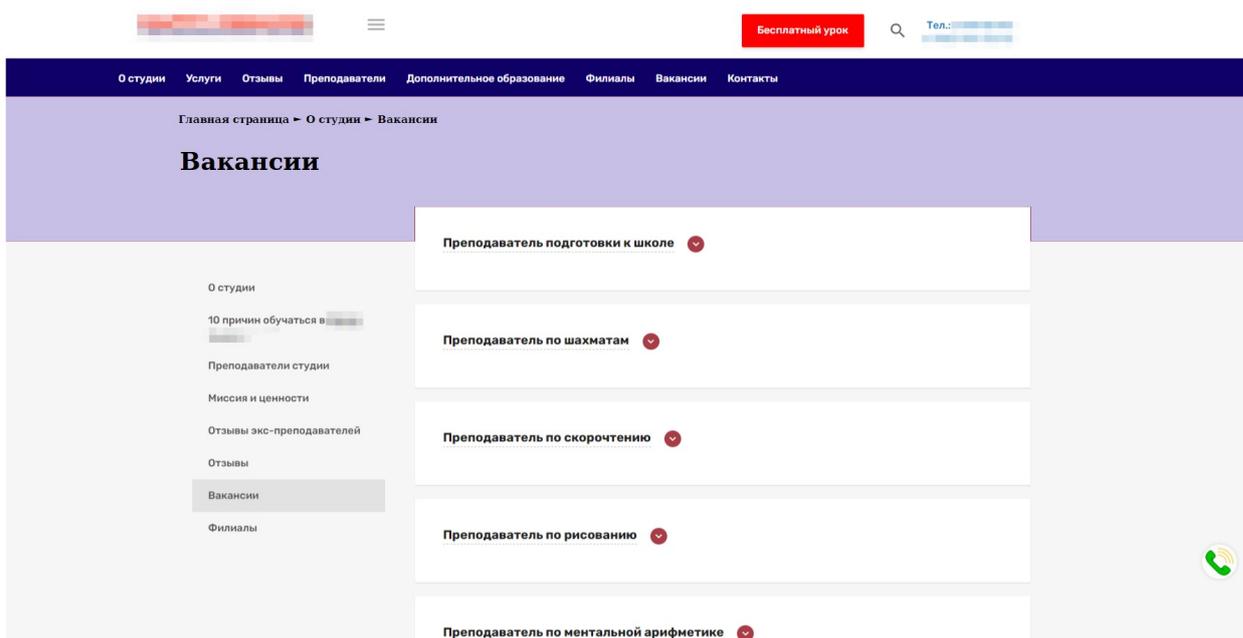


Рисунок 2. Корпоративный сайт коммерческой образовательной организации «ООО Амадей»

Миссия организации дополнительного образования:

«WE are a team of happy teachers

WE teach happy students

WE have been growing and developing since 2009

WE do what we promise

People trust us!

We are recommended!

Families love us!»

В настоящий момент организация насчитывает 14 филиалов по всему городу Красноярску. Количество сотрудников на данный момент составляет 50 человек. Количество обучающихся на учебный период 2022-2023 составляло 1343 человека.

Образовательная деятельность производится в арендованных помещениях. Оснащенность кабинетов: компьютер с аудиосистемой, учебные пособия, стол учителя, столы ученические, стулья, доска для написания маркерами, канцелярия, настольные игры на изучаемом языке, игрушки для проведения занятий с дошкольным возрастом.

В ходе проведенного исследования был произведен анализ корпоративной культуры. С результатами диагностики можно ознакомиться в таблице 4.

Таблица 4

Анализ корпоративной культуры организации дополнительного образования

ООО «Амадей»

Параметры анализа корпоративной культуры	Характеристики актуальной ситуации	Предложения по улучшению ситуации в организации
Дистанция власти	В учреждении отсутствует высокая дистанция власти. Это выражается в том, что сотрудники могут открыто выражать несогласие с решением руководства, однако, окончательное решение проблем остается на основателе. Разрыв в оплате труда сотрудников организации минимален.	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшать социальную поддержку коллектива школы. • Разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты и мотивации труда педагогического персонала
Индивидуализм-коллективизм	В данной организации наблюдается главным образом коллективизм. Это отражается в групповом принятии решений. Продвижение по службе в соответствии со стажем. Применяются материальные методы мотивации.	

Мужественность-женственность	В школе наблюдается проявление женственности, поскольку она нацелена на организацию благоприятных условий для достижения результата, отсутствует соперничество, приверженность материальным ценностям, низкий уровень стресса.	
------------------------------	--	--

Полноценное развитие дополнительного образования детей решает следующие задачи:

- определение содержания дополнительного образования, его форм и методов работы с обучающимися на разных возрастных ступенях общеобразовательного учреждения с учетом вида учреждения, особенностей его социокультурного окружения;
- формирование условий для создания единого образовательного пространства;
- расширение видов творческой деятельности в системе дополнительного образования детей для наиболее полного удовлетворения интересов и потребностей школьников в объединениях различной направленности;
- обращение к личностным проблемам школьников, формирование их нравственных качеств, творческой и социальной активности;
- создание условий для освоения детьми духовных и культурных ценностей, воспитания уважения к истории и культуре своего и других народов;
- изучение интересов и потребностей детей в дополнительном образовании, организуемом в стенах общеобразовательного учреждения.

Методическая работа характеризуется совокупностью мероприятий,

проводимых администрацией коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» и педагогами в целях овладения методами и приемами учебно-воспитательной работы, творческого применения их на уроках, поиска новых наиболее эффективных форм и методов организации, проведения и обеспечения образовательного процесса.

Цель методической работы: повышение компетентности и профессионального мастерства каждого педагогического работника для сохранения положительных результатов по обеспечению качества образования и общей культуры обучающихся.

Образовательный процесс регламентируется:

- учебным планом, разрабатываемым и утверждаемым организацией дополнительного образования самостоятельно в соответствии с учебным планом и СанПиН;
- расписанием занятий, разрабатываемым и утверждаемым организацией дополнительного образования самостоятельно с учетом требований СанПиН;
- годовым календарным учебным графиком, разрабатываемым и утверждаемым организацией дополнительного образования самостоятельно.

Годовой календарный учебный график работы состоит из 40 или 80 занятий за учебный год (в зависимости от выбранной программой обучения). Предусмотрена шестидневная рабочая неделя для педагогического персонала. Учебные занятия проводятся в 1 и 2 смену.

Власть распределена 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 решений.

Далее была рассмотрена организационная структура и собрана в схему, которую можно увидеть на рисунке 3.

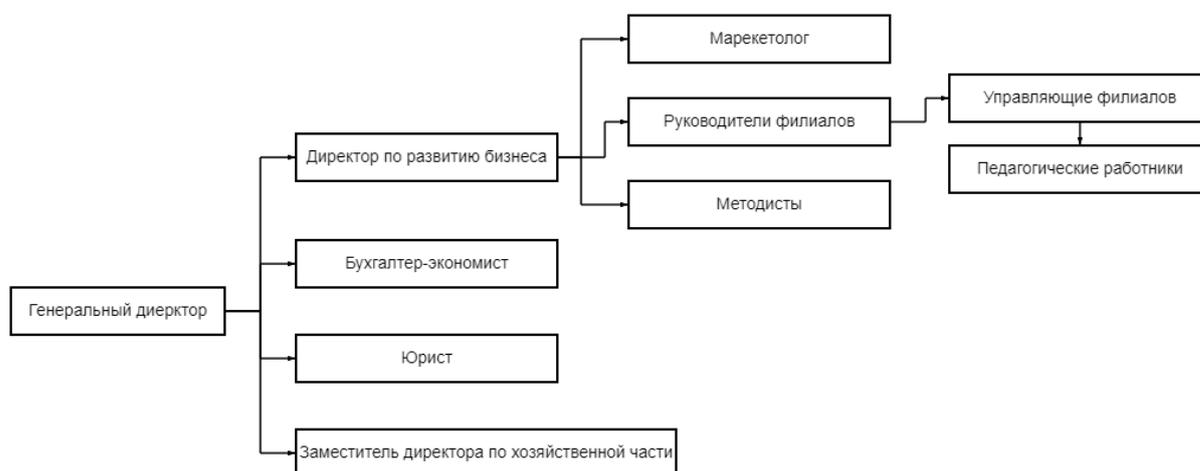


Рисунок 3. Организационная структура коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

В результате того, что организационная структура была представлена схематично, можно увидеть руководящие роли, что было использовано нами при дальнейшей работе по апробации наших рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда педагогического состава коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Рассмотрим некоторые руководящие роли более подробно. Директор по развитию бизнеса занимается:

1. Проработкой стратегии развития и роста прибыли организации совместно с маркетологом и бухгалтером-экономистом;
2. Контролем руководителей филиалов, которые находятся у него в подчинении, за исполнением поставленных задач;
3. Согласовывает бюджет совместно с бухгалтером-экономистом и генеральным директором;

4. Проведение рекламной кампании;
5. Подбирает и утверждает кандидатуры будущих сотрудников, проводит собеседования совместно с руководителем филиала, в который при успешно пройденном собеседовании будет направлен сотрудник;
6. Проверяет отчеты руководителей филиалов по полученной прибыли и отчет по соответствию проведенных уроков сотрудниками и начисленной заработной платы вместе с бухгалтером-экономистом.

Далее рассмотрим профессиональные обязанности руководителей филиалов:

1. Участвовать в проведении собеседований будущих сотрудников организации, которые будут направлены в соответствующий филиал для работы, совместно с директором по развитию бизнеса;
2. Контроль сотрудников, находящихся в подчинении, за исполнением поставленных задач;
3. Проверка отчетов по соответствию проведенных уроков сотрудниками и начисленной заработной платы, составленный и направленный управляющими филиалов совместно с педагогами, работающими на них;
4. Осуществление образовательной деятельности;
5. Участие в рекламной кампании;
6. Решение экстренных вопросов, возникающих в процессе работы филиала.

Профессиональные обязанности управляющих филиалов:

1. Составление отчета по соответствию количества проведенных учебных занятий и заработной платы преподавателей филиала;
2. Осуществление образовательной деятельности;
3. Подготовка к учебным занятиям;
4. Решение хозяйственных вопросов, возникающих в процессе работы филиала;

5. Участие в рекламной кампании;
6. Работа с клиентами, отработка возражений, проведение собеседований с клиентами и подбор программы обучения и расписания, подходящего им.

Профессиональные особенности методистов:

1. Проведение занятий на методическом курсе по подготовке новых сотрудников и повышении квалификации действующих сотрудников;
2. Составление планов занятий и технологических карт по действующим учебно-методическим пособиям;
3. Составление и подбор материалов для методического курса;
4. Посещение учебных занятий по составленным технологическим картам.

Профессиональные особенности педагогических работников:

1. Осуществление образовательной деятельности;
2. Участие в рекламной кампании;
3. Ведение документации по оплате учебных абонементов;
4. Обзвон клиентской базы в начале учебного года;
5. Проведение мастер классов, квестов, тематических занятий;
6. Проведение открытых уроков;
7. Ведение групповых чатов в мессенджерах;
8. Ведение электронного журнала;
9. Составление учебного расписания;
10. Подготовка к учебным занятиям;
11. Работа с клиентами, отработка возражений, проведение собеседований с клиентами, подбор программы обучения и расписания, подходящего им.

Следующим этапом было создание характеристики сотрудников по половому признаку. Численность сотрудников на 01.09.2023 г. составляет 50

человек. На рисунке 4 представлена диаграмма по половой принадлежности сотрудников.

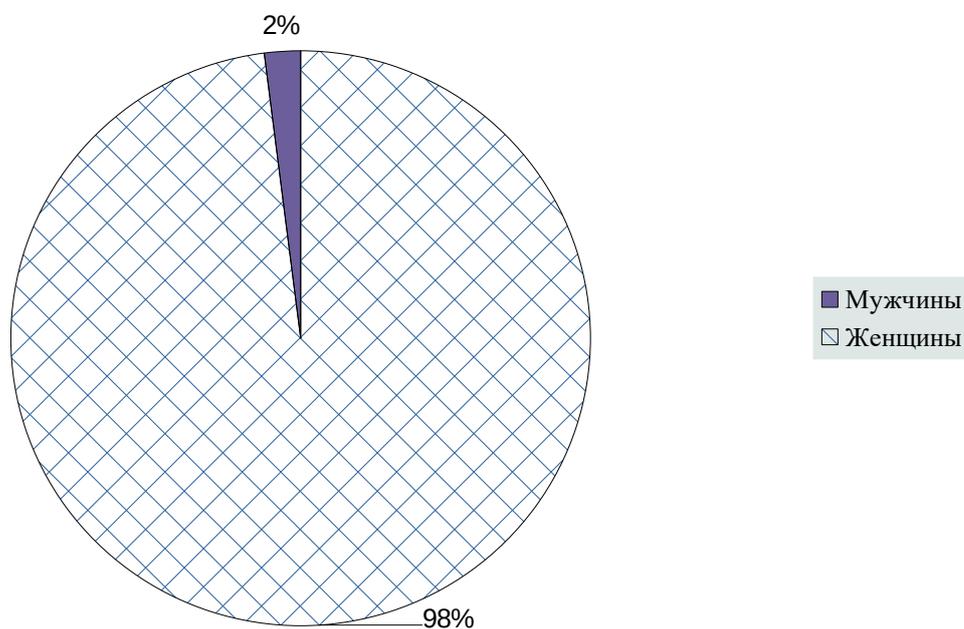


Рисунок 4. Диагностика по половом признаку сотрудников

Далее мы провели диагностику сотрудников по возрастному признаку, представленную на рисунке 5.

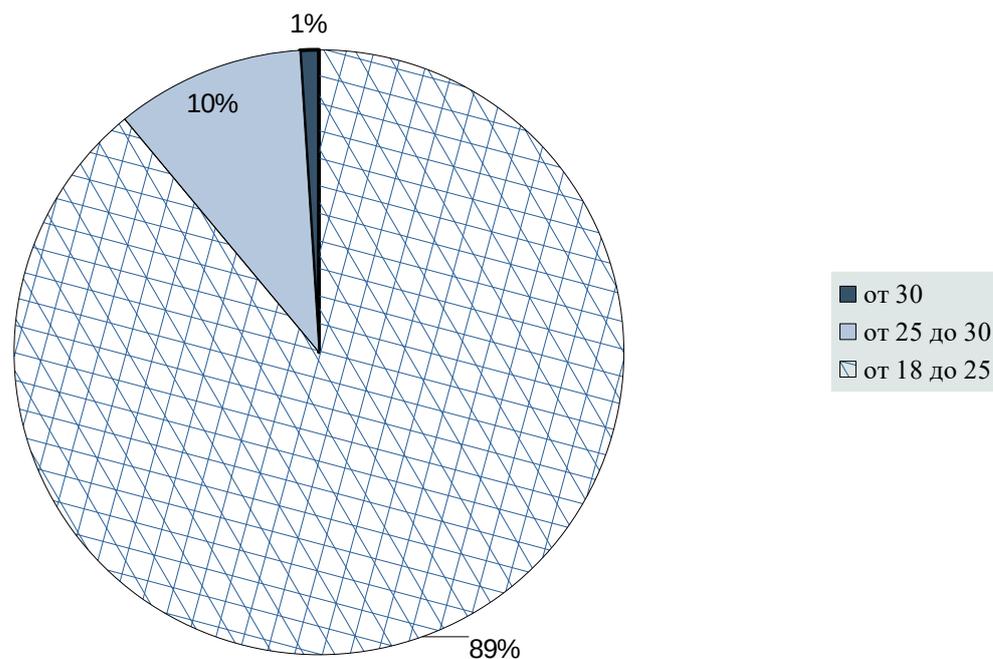


Рисунок 5. Диагностика по возрастному признаку сотрудников

Проанализировав возраст педагогических работников, можно сделать вывод что процент сотрудников от 30 лет составляет 1%, процент сотрудников от 18 до 25 составляет 89%, процент сотрудников от 25 до 30 лет составляет 10%. Поскольку возраст сотрудников от 18 до 25 лет составляет 89%, что является основной частью сотрудников, можно прийти к заключению, что они являются выпускниками высших учебных заведений, только закончившими обучение, и это их первое место работы, что в дальнейшем может быть одной из причин текучести кадрового потенциала.

Среди бывших сотрудников был проведен опрос с целью выявления причин увольнения (Приложение А). Данные проведенной диагностики продемонстрированы на рисунке 6.

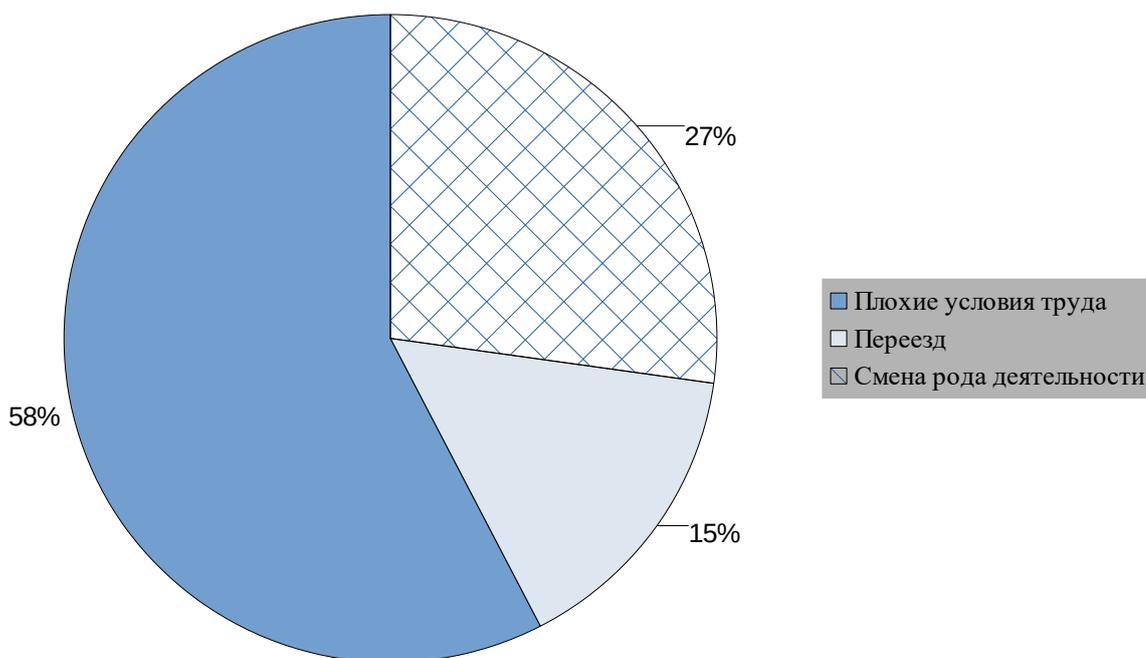


Рисунок 6. Опрос бывших сотрудников о причинах увольнения

Данные, представленные на диаграмме о причинах увольнения сотрудников, показывают, что существует 3 основные причины увольнения сотрудников:

1. Плохие условия труда — 58%;
2. Переезд сотрудника в другой город/страну — 15%;
3. Смена рода деятельности сотрудника — 27%.

Среди педагогического состава было также проведено анкетирование на определения уровня образования, результаты которого представлены на рисунке 7.

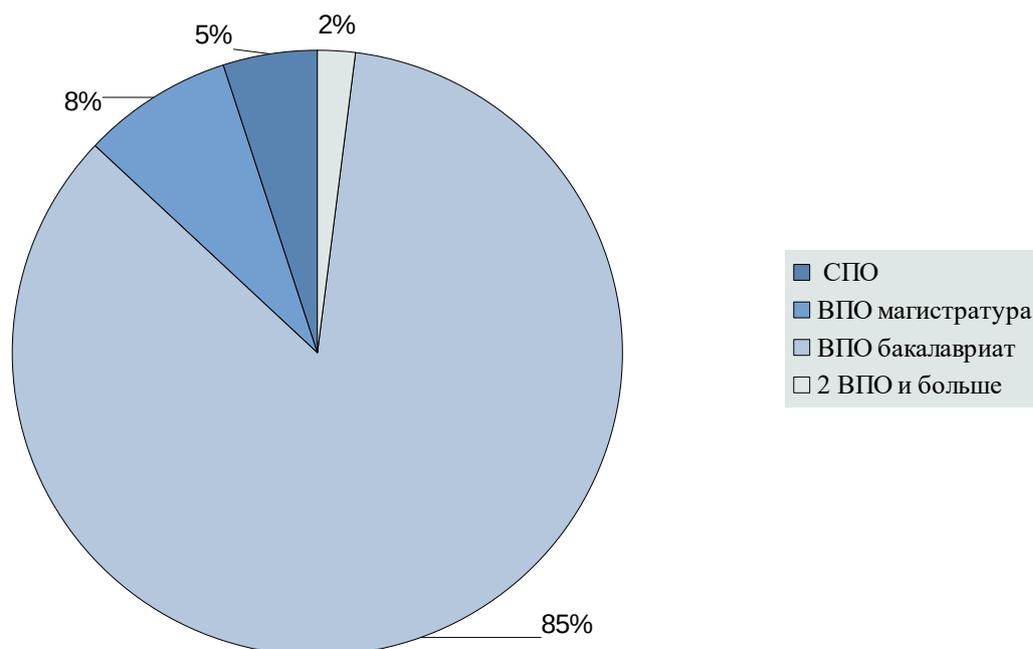


Рисунок 7. Диагностика по уровню образования сотрудников

Проанализировав уровень образования сотрудников можно прийти к выводу, что большинство сотрудников имеют одно высшее профессиональное образование (степень: бакалавр) по профилю, на котором они специализируются в работе организации, что составляет 85%.

Количество сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование и работающих в коммерческой образовательной организации ООО «Амадей», составляет 5%. Педагоги, закончившие магистратуру, составляют 8% от общего числа сотрудников организации. Всего 2% педагогических работников имеют два высших профессиональных образования по профилю и более.

Также была проведена диагностика, представленная на таблице 5, с целью выявить какой возраст сотрудников и стаж работы в каждой группе соответственно: «стажеры», «преподаватели» и «старшие преподаватели».

Диагностика педагогических работников на соответствие возраста и стажа работы в коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

	Стажеры	Преподаватели	Старшие преподаватели
Возраст сотрудников	От 18 до 25 лет — 5 чел. От 25 до 30 лет — 0 чел. Больше 30 лет — 0 чел.	От 18 до 25 лет — 37 чел. От 25 до 30 лет — 1 чел. Больше 30 лет — 0 чел.	От 18 до 25 лет — 3 чел. От 25 до 30 лет — 2 чел. Больше 30 лет — 2 чел.
Стаж работы в организации	менее 1 года — 5 чел. (18-25 лет)	От 1 до 3 лет — 38 чел. (37 чел. 18-30 лет., 1 чел. 25-30 лет)	От 3 до 6 лет — 3 чел. (3 чел. 18-25 лет) От 6 до 10 лет — 2 чел. (2 чел. 25-30 лет) Свыше 10 лет — 2 чел. (2 чел. больше 30 лет)

Исходя из данных, полученных выше, можно сделать вывод, что коллектив коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» периодически обновляется, поскольку основной процент сотрудников работает в организации до 3 лет (86%) и возраст большей части состава педагогического коллектива составляет от 18 до 25 лет, что позволяет нам сделать вывод о том, что присутствует текучесть кадров в коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Данная организация дополнительного образования имеет сайт (Рисунок 2), на котором содержится вся информация. Он состоит из следующих разделов:

- О студии,
- 10 причин обучаться у нас,
- Преподаватели студии,

- Миссия и ценности,
- Отзывы экс-преподавателей,
- Отзывы,
- Вакансии,
- Филиалы,
- Подготовка к ЕГЭ и ОГЭ 2024
- Обучение английскому онлайн
- Разговорный английский
- Английский для школьников
- Корпоративное обучение английскому
- Подготовка к международным экзаменам
- Английский язык как хобби
- Парное обучение
- Индивидуальное обучение английскому языку
- Английский для туристов
- Групповое обучение английскому
- Методический видеокурс «Эффективный урок»
- Скорочтение
- Ментальная арифметика
- Шахматы
- Корейский язык онлайн
- Китайский язык онлайн
- Английский язык
- Контакты
- Акции.

2.2. Анализ действующей системы стимулирования педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

Следующим этапом работы над исследовательской работой было проведение анализа существующей системы оплаты труда педагогического персонала. В данной коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» у педагогических работников существует 3 степени или уровня карьерного роста:

1. Стажер
2. Преподаватель
3. Старший преподаватель

Заработная плата педагогического состава является сдельной и зависит напрямую от уровня, который они занимают, а также количества учебных часов, проведенных в каждом конкретном месяце.

Таким образом, стоит сказать, что каждый месяц заработная плата сотрудника может различаться с предыдущим периодом, что может являться демотивирующим фактором.

Рассмотрим более подробно степени карьерного роста преподавателя для того, чтобы определить, как строится система оплаты труда педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

«Стажер». Для того, чтобы занять соответствующую роль, нужно успешно пройти собеседование. После этого каждый новоиспеченный сотрудник попадает под тестовый период или стажировку на неопределенный срок. В это время педагогический работник проходит обучение, которое было подготовлено методистами. Чтобы период стажировки закончился, сотруднику необходимо успешно сдать внутренний экзамен по мелодическому курсу руководителю филиала и методисту, пройти серию

тестов и посетить учебные занятия других преподавателей в качестве наблюдателя и проанализировать их.

Ставка стажера составляет в среднем 150 руб./урок.

«Преподаватель». Преподавателем становится каждый сотрудник, успешно прошедший обучение по методическому курсу, подготовленному методистами коммерческой образовательной организации ООО «Амадей». Сотрудник может оставаться на данном уровне своей карьеры ровно столько, сколько он захочет. Для того, чтобы перейти на следующий уровень, сотрудник должен проработать в данной должности минимум 2 года, а также пройти переподготовку или переаттестацию, которая проходит в конце учебного года. При успешно пройденной аттестации, преподаватель переходит в новую должность «старший преподаватель филиала».

Ставка преподавателя составляет в среднем 250 руб./урок.

«Старший преподаватель». Данную ступень занимают все педагогические работники, успешно прошедшие переаттестацию и сдавшие экзамен. Сотрудник может оставаться на данном уровне своей карьеры ровно столько, сколько он захочет. Дальнейший карьерный рост в статусе «педагогический работник» невозможен.

Ставка старшего преподавателя составляет в среднем 350 руб./урок.

Стоит отметить, что все перечисленные в исследовании ставки, имена учредителей, название организации носят примерный характер и изменены с целью неразглашения коммерческой тайны в соответствии с Федеральным законом от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».

Нами был проведен анализ существующей системы стимулирования педагогических кадров.

Стимулирование и мотивация труда педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» показано в таблице 5.

Таблица 5

Стимулирование и оплата труда педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

Название программы обучения	Стажер	Преподаватель	Старший преподаватель
<i>Индивидуальное занятие 45 мин.</i>	150 руб/45 мин	250 руб/45 мин	350 руб/45 мин
<i>Индивидуальное занятие 60 мин.</i>	170 руб/60 мин	270 руб/60 мин	370 руб/60 мин
<i>Парное занятие 60 мин.</i>	185 руб/60 мин	285 руб/60 мин	385 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 3 человека</i>	200 руб/60 мин	300 руб/60 мин	400 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 4 человека</i>	210 руб/60 мин	310 руб/60 мин	410 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 5 человек</i>	220 руб/60 мин	320 руб/60 мин	420 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 6 человека</i>	230 руб/60 мин	330 руб/60 мин	430 руб/60 мин

Таким образом, мы можем сделать вывод, что руководящий состав стимулирует педагогических работников переходить на новый уровень в их педагогической карьере, повышая ставку за урок.

Нами был проведен анализ роста педагогических сотрудников внутри коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» (Рисунок 8).

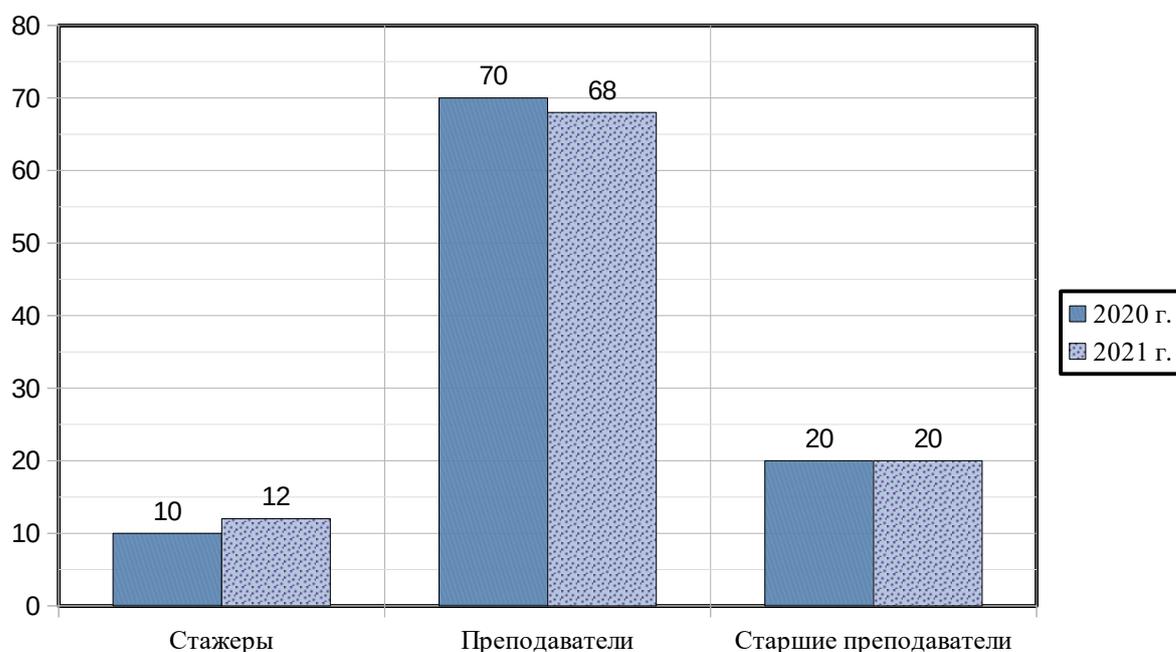


Рисунок 8. Диаграмма карьерного роста педагогических работников.

Исходя из данных, представленных на рисунке 8, можно сказать, что процент стажеров коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» в течение года (с 2020 по 2021 год) увеличился с 10% до 12%. Процент педагогов со второй ступени «Преподаватель» в течение года (с 2020 по 2021 год) изменился с 70% до 68%. Процент сотрудников на третьей ступени в течение года не изменился и составляет 20%. Процент педагогических работников, которые перешли на более старшую ступень (руководитель филиала, управляющий филиала), составляет 0% в связи с отсутствием возможности вертикального роста внутри коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Приведенные выше данные позволяют нам говорить о том, что среди преподавателей небольшой процент заинтересован в том, чтобы переходить на последующие уровни внутри педагогической деятельности, что говорит о низкой мотивированности сотрудников расти и развиваться, занимать новые позиции, расширять зону ответственности.

Существует два варианта развития событий вопроса карьерных возможностей потенциала коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» для педагогического работника с 2020 по 2023 год:

1. Стажер переходит на ставку «преподаватель» и остается на данной позиции в течение 4-х лет работы, если не увольняется.
2. Преподаватель переходит на ставку «старший преподаватель» в течение 4-х лет и остается на данной позиции без возможности вертикального роста внутри коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Далее нами был проведен опрос действующего педагогического состава на предмет удовлетворенности тем, как осуществляется руководство над ними. Пример анкеты можно увидеть в Приложении Б, результаты которой представлены на диаграмме далее (Рисунок 9).

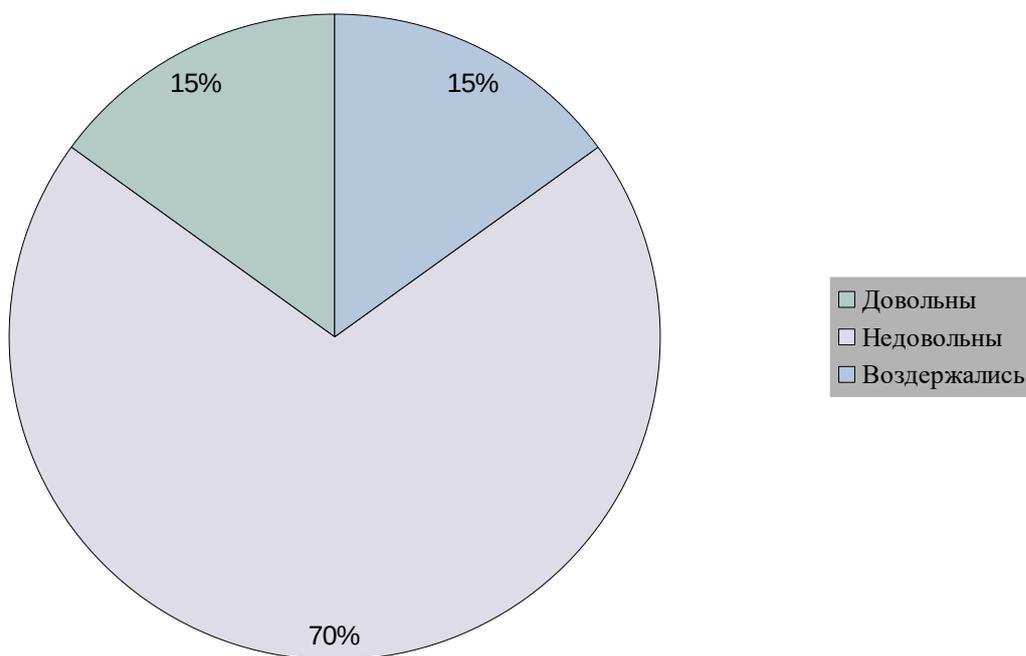


Рисунок 9. Опрос педагогического состава «Об удовлетворенности руководящим составом»

Проведя диагностику, можно сделать вывод, что 15% участников опроса отметили, что они довольны управленческим составом и вопросов к нему не имеют; 15% сотрудников воздержались от участия в опросе, что, скорее всего, вызвано тем, что они либо не встречали трудностей на пути к пониманию руководителями их работников, либо затрудняются дать конкретный ответ.

Важной целью проведения данной диагностики было определить количество педагогических работников, которые не удовлетворены тем, как осуществляется деятельность менеджеров по отношению к подчиненным.

Таким образом, мы видим, что процент довольствия педагогов тем, как руководящий состав осуществляет контроль над их действиями значительно ниже процента недовольных педагогов тем, как быстро руководство реагирует на проблемы и критические ситуации, возникающие в процессе работы педагогических кадров.

Преподавательский состав недоволен, что имеется расхождение между тем, как оперативно руководство реагирует на их вопросы и тем, как осуществляется контроль над ними за сроки и выполнение профессиональных задач.

Следующим этапом был рассмотрен вопрос довольствия руководящего состава производительностью, мотивацией педагогических сотрудников (Приложение В). Результаты диагностики были проанализированы и представлены на рисунке 10.

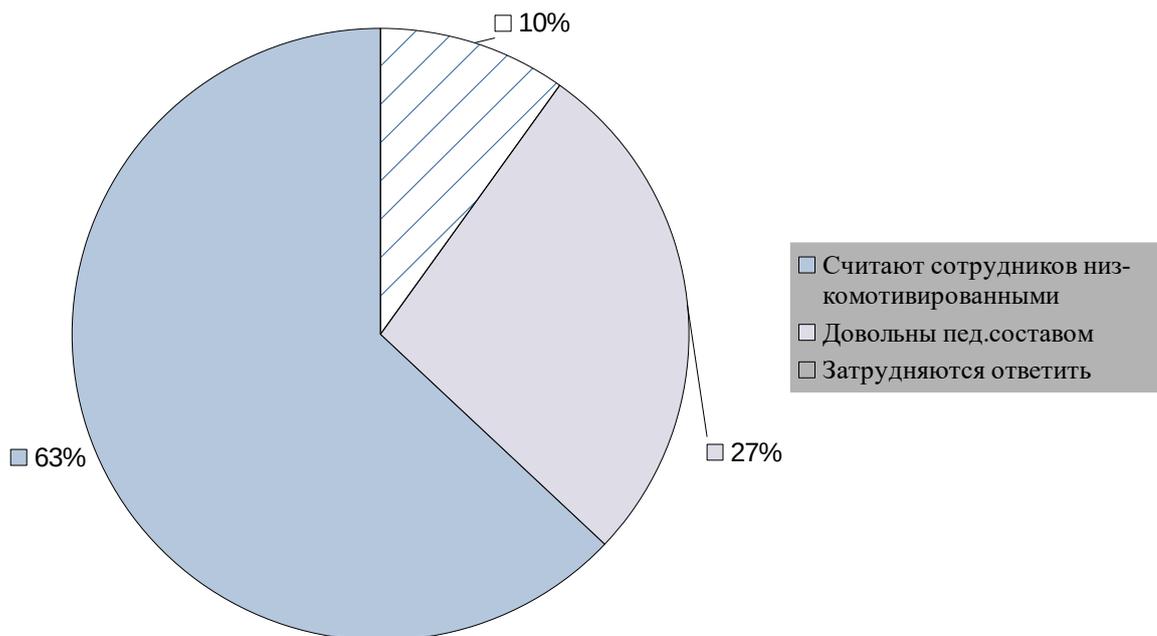


Рисунок 10. Опрос руководящего состава «Об удовлетворенности педагогическими сотрудниками»

Проанализировав опрос руководителей, мы пришли к выводу, что уровень удовлетворенности педагогическим составом составляет 22%, руководство компании считает сотрудников недостаточно мотивированными — 63%. При этом у руководства сформировано мнение о том, что стимулирование кадров находится на достаточном уровне.

Далее мы провели опрос сотрудников на предмет того, удовлетворены ли педагоги соответствием оплаты труда и количеством профессиональных обязанностей за период с 2020 по сентябрь 2021 года до того, как была начата работа по внедрению инструментов материального и нематериального стимулирования по совершенствованию системы стимулирования труда педагогических работников коммерческой образовательной организации «ООО Амадей» (Приложение Г). Сбор статистики интересов действующих стажеров, преподавателей и старших преподавателей на предмет довольствия тем, как осуществляется стимулирование труда, на осуществление

образовательной деятельности и корреляции интересов педагогов и организации. Результаты данного опроса представлены на рисунке 11.

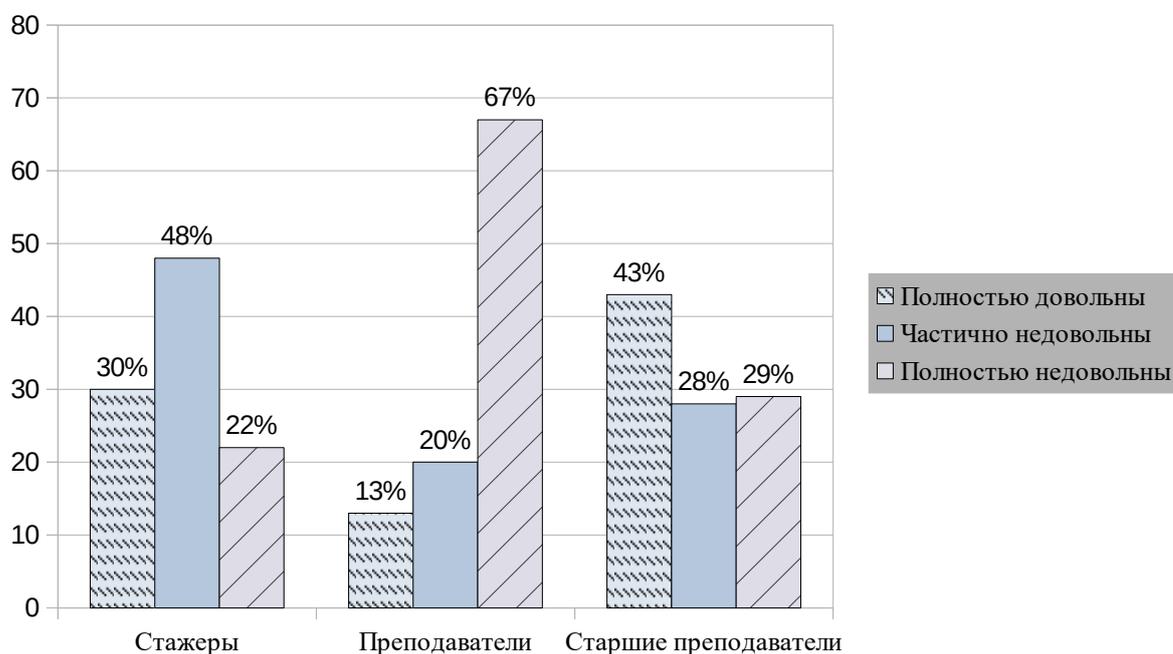


Рисунок 11. Опрос преподавателей на предмет того, довольны ли они оплатой труда и количеством рабочих задач

Процент стажеров, считающих, что количество рабочих задач полностью соответствует оплате труда, в сентябре 2021 года составляет 30%. Процент преподавателей, считающих, что количество рабочих задач полностью соответствует оплате труда, в сентябре 2021 года составляет 13%. Процент старших преподавателей, считающих, что количество рабочих задач полностью соответствует оплате труда, в сентябре 2021 года составляет 43%. Процент сотрудников, отметивших, что оплата труда частично соответствует количеству профессиональных обязанностей в сентябре 2021 года составляет для стажеров 48%, для преподавателей 20%, для старших преподавателей 28%. Процент преподавателей, выбравших, что заработная плата не соответствует количеству выполняемых ими задач, в сентябре 2021 года составляет 67%. Таким образом, уровень довольных преподавателей

состоянием оплаты труда в коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» критически уменьшается.

Данные, приведенные в диаграмме (Рисунок 11) показывают нам, что сотрудники низкомотивированны на выполнение рабочих обязательств и стимулирование педагогических работников находится на недостаточном уровне. Также приведенные ранее данные помогли определиться с целевой аудиторией (группа «преподаватели»), на которую будет идти ориентация при разработке средств материального и нематериального стимулирования педагогических работников, которая является наиболее недовольной стимулированием труда в коммерческой образовательной организации ООО «Амадей». В связи с тем, что в данную группу входят преподаватели в возрасте от 18 до 25 лет, впервые окончившие высшее учебное заведение, с отсутствием опыта работы и знаний о соответствующем стимулировании, можно говорить о высоком уровне текучести кадров в перспективе.

Приведем схему того, как осуществляется стимулирование педагогических работников в соответствии с поставленными профессиональными функциями (Таблица 6).

Таблица 6

Стимулирование педагогических работников в соответствии с поставленными профессиональными функциями.

Название профессиональной обязанности педагогического работника	Оплата труда			
	Название программы обучения	Стажер	Преподаватель	Старший преподаватель
Осуществление образовательной деятельности;	<i>Индивидуальное занятие 45 мин.</i>	150 руб/45 мин	250 руб/45 мин	350 руб/45 мин
	<i>Индивидуальное занятие 60 мин.</i>	170 руб/60 мин	270 руб/60 мин	370 руб/60 мин

Окончание таблицы 6

Осуществление образовательной деятельности;	<i>Парное занятие 60 мин.</i>	185 руб/60 мин	285 руб/60 мин	385 руб/60 мин
	<i>Групповое занятие 3 человека</i>	200 руб/60 мин	300 руб/60 мин	400 руб/60 мин
	<i>Групповое занятие 4 человека</i>	210 руб/60 мин	310 руб/60 мин	410 руб/60 мин
	<i>Групповое занятие 5 человек</i>	220 руб/60 мин	320 руб/60 мин	420 руб/60 мин
	<i>Групповое занятие 6 человек</i>	230 руб/60 мин	330 руб/60 мин	430 руб/60 мин
Участие в рекламной кампании;	Отсутствует			
Ведение документации по оплате учебных абонементов;	Отсутствует			
Обзвон клиентской базы в начале учебного года;	Отсутствует			
Проведение мастер классов, квестов, тематических занятий;	Отсутствует			
Проведение открытых уроков;	Отсутствует			
Ведение групповых чатов в мессенджерах;	Отсутствует			
Ведение электронного журнала;	Отсутствует			
Составление учебного расписания	Отсутствует			
Подготовка к учебным занятиям;	Отсутствует			
Работа с клиентами, отработка возражений, проведение собеседований с клиентами, подбор программы обучения и расписания, подходящего им.	Отсутствует			

В ходе проведенного анализа существующей системы стимулирования работников ООО «Амадей» были выявлены следующие проблемы и недостатки:

- стимулирующий фонд оплаты труда используется не эффективно;
- неудовлетворенность сотрудников различными сторонами их трудовой деятельности и условиями на рабочем месте;
- слабо развита система материального и нематериального стимулирования;
- система стимулирования не учитывает индивидуальные потребности специалистов.

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 разработать новую систему мотивации. Для этого необходимо произвести анализ сильных и слабых сторон, возможной и угроз ООО «Амадей» с точки зрения развития учреждения и системы мотивации. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7

SWOT - анализ коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

Сильные стороны	Слабые стороны
профессионализм сотрудников; хорошие взаимоотношения между коллегами; положительный имидж учреждения; методическая поддержка	не в полной мере используются инструменты стимулирования специалистов; не эффективно распределяется фонд стимулирования; недостаток стимулирования труда за различные достижения преподавателя и деятельность вне рабочего времени.

<ul style="list-style-type: none"> • возможности вертикального карьерного роста (стажер, преподаватель, старший преподаватель) 	
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • желание руководителя выработать эффективную систему стимулирования; • привлечение и удержание новых специалистов; • участие коллектива в совещаниях, конференциях, конкурсах различного уровня; • благоприятный климат внутри учреждения; • высокий рейтинг учреждения. 	<ul style="list-style-type: none"> • текучесть кадров; • снижение качества оказываемых услуг; • недостаточное количество ресурсов для разработки и внедрения эффективной системы стимулирования; • сокращение количества учащихся в связи с различными ситуациями.

Проведенный SWOT-анализ наглядно говорит о том, что руководителю учреждения необходимо разработать и внедрить такую систему стимулирования, которая будет закрывать потребности педагогического персонала в вопросе дополнительных рабочих часов вне рабочего времени.

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, исходя из индивидуальных потребностей работников.

Благоприятный климат в учреждении и другие сильные стороны и возможности помогут внедрить новую систему. Новая 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.

2.3. Анализ результатов апробации разработанной системы стимулирования и мотивации педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

Работа над разработкой и внедрением организационно-педагогических условий по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда персонала коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» началась в сентябре 2021 года.

Первым этапом было проведение анкетирования сотрудников на выявление разных проблем: анкета экс-сотрудников о причине увольнения (приложение А), анкета о довольстве сотрудников руководящим составом (приложение Б), опрос руководителей об удовлетворенности работой сотрудников (приложение В), опрос сотрудников о состоянии системы оплаты труда (приложение Г).

Результаты данного этапа были представлены ранее. Данные действия помогли нам определить «боли» сотрудников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» для дальнейшей корректировки.

Нами ранее была представлена схема стимулирования педагогических работников в соответствии с поставленными перед ними рабочими задачами и профессиональными обязательствами в таблице 6.

Также приведенные ранее данные помогли определиться с целевой аудиторией (группа «преподаватели»), на которую будет идти ориентация при разработке средств материального и нематериального стимулирования педагогических работников, которая является наиболее недовольной стимулированием труда в коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

В связи с тем, что в данную группу входят преподаватели в возрасте от 18 до 25 лет, впервые окончившие высшее учебное заведение, с отсутствием

опыта работы и знаний о соответствующим стимулировании, можно говорить о высоком уровне текучести кадров в перспективе.

Далее мы провели опрос педагогического состава коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» на предмет того, за что конкретно (за выполнение каких задач) по мнению сотрудников им должны платить (Приложение Д), результаты которого представлены на рисунке 12.



Рисунок 12. Опрос педагогического состава, за выполнение каких задач им должны платить

Следующим этапом работы была разработка инструментов материального и нематериального стимулирования труда педагогического персонала коммерческой образовательной организации.

Первый этап по введению новых средств стимулирования начался в декабре 2021 года. Данные средства направлены на стимулирование педагогического состава.

Важным пунктом на пути совершенствования системы стимулирования педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» был учет мнения сотрудников по поводу того, за какие задачи должно осуществляться стимулирование путем введения окладной части, которая будет обеспечивать сотрудников «подушкой безопасности» на случай больничного (ввиду отсутствия возможности оформления листка нетрудоспособности).

Окладная часть:

- для стажера составляет 3000 рублей;
- для преподавателя - 4000 рублей;
- для старшего преподавателя - 5000 рублей.

Для того, чтобы закрыть следующие потребности, мы предлагаем ввести КРІ. Для начала определимся с терминологией понятия КРІ.

КРІ — это сокращение от ключевого показателя эффективности, измеримого и поддающегося количественной оценке показателя, используемого для отслеживания прогресса в достижении конкретной цели.

Ключевые показатели эффективности помогают организациям выявлять сильные и слабые стороны, принимать решения, основанные на данных, и оптимизировать производительность.

Ключевые показатели эффективности предоставляют командам цели, к которым нужно стремиться, контрольные точки для оценки прогресса и аналитические данные, помогающие принимать решения во всей организации.

Отслеживая ключевые показатели эффективности, организации могут определять сильные и слабые стороны, принимать решения на основе данных и предпринимать действия по оптимизации производительности.

Расчет КРІ представлен на таблице 8.

Расчет КРІ для педагогических работников коммерческой образовательной
организации ООО «Амадей»

Название КРІ	Расчет и условия КРІ
КРІ 1 «Сопровождение учебного процесса»	<p>+ 2500 рублей – ведение электронного журнала; Период выплаты: ежемесячно Контроль соблюдения условий: наличие отметок о проведении учебных занятий с наличием корректной даты и времени урока, темы занятия, домашнего задания, присутствующих клиентов на уроке, оплаты абонементов с учетом суммы и даты, создание электронный групп с добавлением расписания, клиентов и абонементов. Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 1000 рублей – ведение документации по оплате учебных абонементов, работа с кассой; Период выплаты: ежемесячно Контроль соблюдения условий: наличие отметок об оплаченных абонементов в ведомостях, принятие оплаты, выдача сдачи (при необходимости). Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 1500 рублей — ведение групповых чатов в мессенджерах; Период выплаты: ежемесячно Контроль соблюдения условий: наличие фотоматериалов/видеоматериалов с учебных занятий в количестве 2 шт. в месяц Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>ИТОГО: 5000 руб. (при полном соблюдении условий)</p>

<p>КРІ 2 «Рекламная кампания»</p>	<p>Участие в рекламной кампании:</p> <p>+ от 2 до 4 дней — 1500 рублей</p> <p>+ от 4 до 7 дней — 2000 рублей</p> <p>Период выплаты: сезонный (во время проведения рекламной кампании (август — сентябрь))</p> <p>Условия: участие в школьных линейках и переключках, на которых педагоги рекламируют филиал, в котором работают, пытаются заинтересовать целевую аудиторию.</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 750 рублей — обзвон клиентской базы в начале учебного года;</p> <p>Период выплаты: сезонный (во время проведения рекламной кампании (август — сентябрь))</p> <p>Условия: обзвон существующей клиентской базы филиала, нацеленный на уточнение деталей школьного расписания, расписания секций и кружков, с целью приглашения на занятия в новом учебном году</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 750 рублей — составление учебного расписания в начале учебного года;</p> <p>Период выплаты: сезонный (во время проведения рекламной кампании (август — сентябрь))</p> <p>Условия: составление учебного расписания(рабочего графика)</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>ИТОГО: 1500 руб. + 1500/2000 руб. = 3000/3500 руб.</p>
<p>КРІ 3 «Работа с клиентами»</p>	<p>+ 1000 рублей — проведение мастер классов/квестов/ тематических занятий;</p> <p>Период выплаты: ежемесячно</p> <p>Условия: проведение мастер классов/квестов/тематических занятий в количестве 2 шт. в месяц</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p>

	<p>+ 1000 рублей — подготовка к учебным занятиям;</p> <p>Период выплаты: ежемесячно</p> <p>Условия: фиксированная выплата за подготовку к занятиям в рамках каждого из филиалов</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p> <p>+ 1000 рублей — работа с клиентами, отработка возражений;</p> <p>Период выплаты: ежемесячно</p> <p>Условия: фиксированная выплата за общение с клиентами в режиме звонков и чатов в мессенджерах.</p> <p>Контроль осуществляется путем прослушивания записанных разговоров.</p> <p>Критерий исполнения: соответствие разработанных организацией скриптов.</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p> <p>+ 30 рублей — за каждое проведенное собеседование с потенциальным клиентами, подбор программы обучения и расписания, подходящего им.</p> <p>+ 30 рублей — если потенциальный клиент дошел до продажи - приобрел абонемент.</p> <p>Период выплаты: по востребованию</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p>
КРІ 4 «Сезонный»	<p>+ 300 рублей — проведение открытых уроков;</p> <p>Период выплаты: сезонный</p> <p>Условия: проведение открытых уроков в каждой группе у одного конкретного преподавателя в сроки, определенные организацией.</p> <p>Контроль осуществляется путем просматривания заполненных родителями чек-листов.</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p>

Дальнейший этап работы над разработкой инструментов материального и нематериального стимулирования труда педагогического персонала это **введение премий**. Данное действие увеличит уровень мотивации педагогических работников.

Виды премий:

Премия за отсутствие оттока клиентов.

Выдача премии: ежемесячно.

Расчет премии: 5% от всех оплаченных клиентами абонементов в месяц.

Условия начисления: за расчетный период (30 дней) у одного конкретного преподавателя количество клиентов: а) либо не меняется; б) либо увеличивается.

Основное условие - отсутствие оттока клиентов. В случае, если преподаватель потерял от одного клиента в месяц, то премия ему не начисляется. Таким образом, в следующем расчетном периоде у преподавателя снова будет возможность получить данную премию при соблюдении ранее упомянутых требований.

Уровень удовлетворенности клиента.

Выдача премии: ежеквартально.

Расчет премии:

$$M = ((Y * 5) * 100) + p * 10\%$$

Где М — премия, которую получит каждый сотрудник филиала, повлиявший на выручку конкретного филиала за период.

р — сумма выручки за расчетный период на одном конкретном филиале.

5 — постоянный коэффициент для перевода уровня удовлетворенности клиента в рубли

Y — уровень удовлетворенности клиента на одном конкретном филиале

Пример расчета премии:

$$M = ((9 * 5) * 100) + 75000 * 10\%$$

$$M = 4500 + 7500$$

$$M = 12000 \text{ руб.}$$

Условия начисления: каждый месяц проводить опрос клиентов путем рассылки сообщений в учебные чаты групп и в личные диалоги в мессенджерах на определение их уровня удовлетворенности. Пример данной рассылки представлен на рисунке 12.

Уровень удовлетворенности клиента

Данный опрос займет у вас 2 минуты. Спасибо за участие!

***Обязательный вопрос**

Имя и фамилия клиента (ученика) *

Мой ответ _____

Филиал, в котором вы занимаетесь *

Мой ответ _____

Удовлетворены ли вы результатом обучения *

Да (3 балла)

Затрудняюсь ответить (2 балла)

Нет (1 балл)

Нравится ли вам преподаватель *

Да (3 балла)

Затрудняюсь ответить (2 балла)

Нет (1 балл)

Порекомендуете ли вы нашу организацию другим *

Да (3 балла)

Затрудняюсь ответить (2 балла)

Пока нет (1 балл)

Рисунок 12. Пример рассылки на определение уровня удовлетворенности
КЛИЕНТОВ

Уровни удовлетворенности клиента:

1-3 балла - клиент не готов рекомендовать организацию. Если не проработать возражения данного клиента, он уйдет. Его не устраивает один из вариантов/несколько вариантов или все варианты в совокупности:

- а) местоположение
- б) стоимость услуг
- в) качество услуг
- г) преподаватель
- д) результат

4-7 баллов - нейтральный клиент. Он не готов рекомендовать организацию. Клиент является таковым, потому что его устраивает:

- а) местоположение
- б) стоимость услуг

Возможно, если появится вариант, который будет более удобен клиенту, он уйдет.

8-9 баллов - клиент удовлетворен. Он очень лоялен и рекомендует организацию другим. Его устраивает:

- а) местоположение
- б) стоимость услуг
- в) качество услуг
- г) преподаватель
- д) результат

Единовременная премия за прохождение различных обучений и повышения квалификации вне коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Совершенствование и саморазвитие сотрудников повлияет на общее качество обучения клиентов.

Коммерческая образовательная организация ООО «Амадей» берет на себя обязательства по оплате данных курсов. Подтверждением пройденных обучений будет предоставление сертификатов от сотрудников.

Стимулирование: единовременная выплата в размере 5000 рублей.

Продемонстрируем готовый вариант системы стимулирования труда педагогического персонала коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» с учетом предложенных мер материального стимулирования (Таблица 9).

Таблица 9

**Система стимулирования труда педагогического персонала
коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» с учетом
предложенных мер материального стимулирования**

Название профессиональной обязанности педагогического работника	Оплата труда	
Осуществление образовательной деятельности;	Название программы обучения	Оплата труда преподавателей в соответствии с занимаемыми ими позициями внутри организации (Стажер, преподаватель, старший преподаватель)
	<i>Индивидуальное занятие 45 мин.</i>	
	<i>Индивидуальное занятие 60 мин.</i>	
	<i>Парное занятие 60 мин.</i>	
	<i>Групповое занятие 3 человека</i>	
	<i>Групповое занятие 4 человека</i>	
	<i>Групповое занятие 5 человек</i> <i>Групповое занятие 6 человек</i>	
КР1 1 «Сопровождение учебного процесса»	<p>+ 2500 рублей – ведение электронного журнала; Период выплаты: ежемесячно Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 1000 рублей – ведение документации по оплате учебных абонементов, работа с кассой; Период выплаты: ежемесячно Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 1500 рублей — ведение групповых чатов в мессенджерах;</p>	

	<p>+ Период выплаты: ежемесячно</p> <p>+ Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ ИТОГО: 5000 руб. (при полном соблюдении условий)</p>
КРІ 2 «Рекламная кампания»	<p>Участие в рекламной кампании:</p> <p>+ от 2 до 4 дней — 1500 рублей</p> <p>+ от 4 до 7 дней — 2000 рублей</p> <p>Период выплаты: сезонный (во время проведения рекламной кампании (август — сентябрь))</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 750 рублей — обзвон клиентской базы в начале учебного года;</p> <p>Период выплаты: сезонный (во время проведения рекламной кампании)</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 750 рублей — составление учебного расписания в начале учебного года;</p> <p>Период выплаты: сезонный (во время проведения рекламной кампании (август — сентябрь))</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>ИТОГО: 1500 руб. + 1500/2000 руб. = 3000/3500 руб.</p>
КРІ 3 «Работа с клиентами»	<p>+ 1000 рублей — проведение мастер классов/квестов/тематических занятий;</p> <p>Период выплаты: ежемесячно</p> <p>Ответственный за контроль: руководитель филиала</p> <p>+ 1000 рублей — подготовка к учебным занятиям;</p> <p>Период выплаты: ежемесячно</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p> <p>+ 1000 рублей — работа с клиентами, отработка возражений;</p> <p>Период выплаты: ежемесячно</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p>

	<p>+ 30 рублей — за каждое проведенное собеседование с потенциальными клиентами, подбор программы обучения и расписания, подходящего им.</p> <p>+ 30 рублей — если потенциальный клиент дошел до продажи - приобрел абонемент.</p> <p>Период выплаты: по востребованию</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p>				
КРІ 4 «Сезонный»	<p>+ 300 рублей — проведение открытых уроков;</p> <p>Период выплаты: сезонный</p> <p>Ответственный за контроль: управляющий филиала</p>				
Окладная часть:	Для стажера — 3000 рублей	Для преподавателя — 4000 рублей	Для старшего преподавателя — 5000 рублей	Для преподавателя-методиста — 5500 рублей	Для преподавателя-эксперта — 6000 рублей
Премии	<p>Премия за отсутствие оттока клиентов.</p> <p>Выдача премии: ежемесячно.</p> <p>Расчет премии: 5% от всех оплаченных клиентами абонементов в месяц.</p> <p>Условия начисления: за расчетный период (30 дней) у одного конкретного преподавателя количество клиентов:</p> <p>а) либо не меняется;</p> <p>б) либо увеличивается.</p> <hr/> <p>Уровень удовлетворенности клиента.</p> <p>Выдача премии: ежеквартально.</p> <p>Расчет премии:</p> $M = ((Y * 5) * 100) + p * 10\%$ <p>Где М — премия, которую получит каждый сотрудник филиала, повлиявший на выручку конкретного филиала за период.</p> <p>р — сумма выручки за расчетный период на одном филиале.</p>				

	5 – постоянный коэффициент для перевода уровня удовлетворенности клиента в рубли Y — уровень удовлетворенности клиента на одном конкретном филиале
Поощрение сотрудников на прохождение различных обучений и повышения квалификации	Стимулирование: единовременная выплата в размере 5000 рублей. Условие: прохождения обучения/повышения квалификации вне организации дополнительного образования ООО «Амадей». Подтверждением пройденных обучений будет предоставление сертификатов от сотрудников.

Создание новой системы карьерного роста педагогических работников.

Варианты роста сотрудников: горизонтальный и вертикальный.

На данный момент в коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» существует система горизонтального роста сотрудников (Рисунок 13).

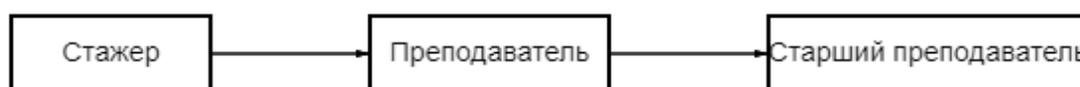


Рисунок 13. Горизонтальный рост сотрудников существующей системы коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

Проведенная ранее диагностика позволяет сказать, что данная система недостаточна для повышения мотивации сотрудников. Рекомендацией будет дополнение данной системой следующими пунктами: преподаватель-методист и преподаватель-эксперт (Рисунок 14).

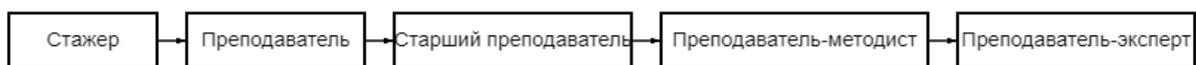


Рисунок 14. Горизонтальный рост сотрудников с учетом рекомендации по улучшению существующей системы коммерческой образовательной организации ООО «Амадей»

Преподаватель-методист. Данную позицию могут занимать сотрудники, которые пройдут дополнительное повышение квалификации на базе сторонних организаций.

Цель создания данной позиции - проведение мастер-классов и тренингов для сотрудников преподавателями-методистами, что повысит общий уровень образованности сотрудников, поможет соответствовать современным тенденциям в обучении, а также повысит корпоративную культуру.

Преподаватель-эксперт. Данную позицию могут занимать сотрудники через 5 лет работы в организации, при наличии сертификатов о повышении квалификации.

Цель создания данной позиции - организация состава педагогов-экспертов, которые будут глобально влиять на работу студии через участие в создании курсов для сотрудников, открытия новых направлений внутри организации, участие в обучении новых работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Ставка педагогических работников на данной позиции будет значительно выше ставок других сотрудников (примерно в два раза больше). Схема оплаты труда с учетом дополнительных ставок представлена в таблице 10.

**Система оплаты труда с учетом нового вектора горизонтального
карьерного роста педагогических работников**

Название программы обучения	Стажер	Преподаватель	Старший преподаватель	Преподаватель-методист	Преподаватель-эксперт
<i>Индивидуальное занятие 45 мин.</i>	150 руб/45 мин	250 руб/45 мин	350 руб/45 мин	400 руб/45 мин	450 руб/45 мин
<i>Индивидуальное занятие 60 мин.</i>	170 руб/60 мин	270 руб/60 мин	370 руб/60 мин	430 руб/60 мин	480 руб/60 мин
<i>Парное занятие 60 мин.</i>	185 руб/60 мин	285 руб/60 мин	385 руб/60 мин	450 руб/60 мин	500 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 3 человека</i>	200 руб/60 мин	300 руб/60 мин	400 руб/60 мин	470 руб/60 мин	520 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 4 человека</i>	210 руб/60 мин	310 руб/60 мин	410 руб/60 мин	480 руб/60 мин	530 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 5 человек</i>	220 руб/60 мин	320 руб/60 мин	420 руб/60 мин	490 руб/60 мин	540 руб/60 мин
<i>Групповое занятие 6 человек</i>	230 руб/60 мин	330 руб/60 мин	430 руб/60 мин	500 руб/60 мин	550 руб/60 мин

Вертикальный рост сотрудников подразумевает смену рода деятельности внутри организации. На данный момент вариант вертикального карьерного роста педагогического кадра отсутствует. Ранее были упомянуты такие должности, как управляющий филиала и руководитель филиала. Данные должности даются руководителями путем набора новых сотрудников на каждую конкретную должность.

Рекомендацией в данном случае может являться создание возможности вертикального развития педагогов внутри коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» (Рисунок 15).



Рисунок 15. Вертикальный карьерный рост педагогических работников коммерческой образовательной организации «ООО Амадей»

Создание «доски почета» в каждом из филиалов.

Рекомендация заключается в подведении итогов лучшего преподавателя месяца путем суммирования: уровня удовлетворенности клиентов и отсутствие оттока клиентов у каждого конкретного преподавателя. Педагог с лучшим показателем попадает на доску почета филиала на месте, а также на сайте коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Создание рейтинга преподавательского состава.

Цель данной рекомендаций: увеличить мотивацию персонала.

Каждый конкретный сотрудник может менять свою позицию каждый месяц.

Условия: учет уровня удовлетворенности клиента (1-3 балла за отрицательного клиента; 4-7 балла за нейтрального клиента; 8-9 баллов за положительно настроенного клиента), отсутствие оттока клиентов (+5 баллов).

Перечисленные выше рекомендации начали вводиться в декабре 2021 года. Во время введения рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» было проведено

промежуточное анкетирование педагогического персонала на своевременную корректировку выбранного вектора (Приложение А).

Результаты промежуточного анкетирования преподавателей в сравнении с соответствующим анкетированием, проведенным на начальном этапе работы в сентябре 2021 года, представлены на рисунке 16.

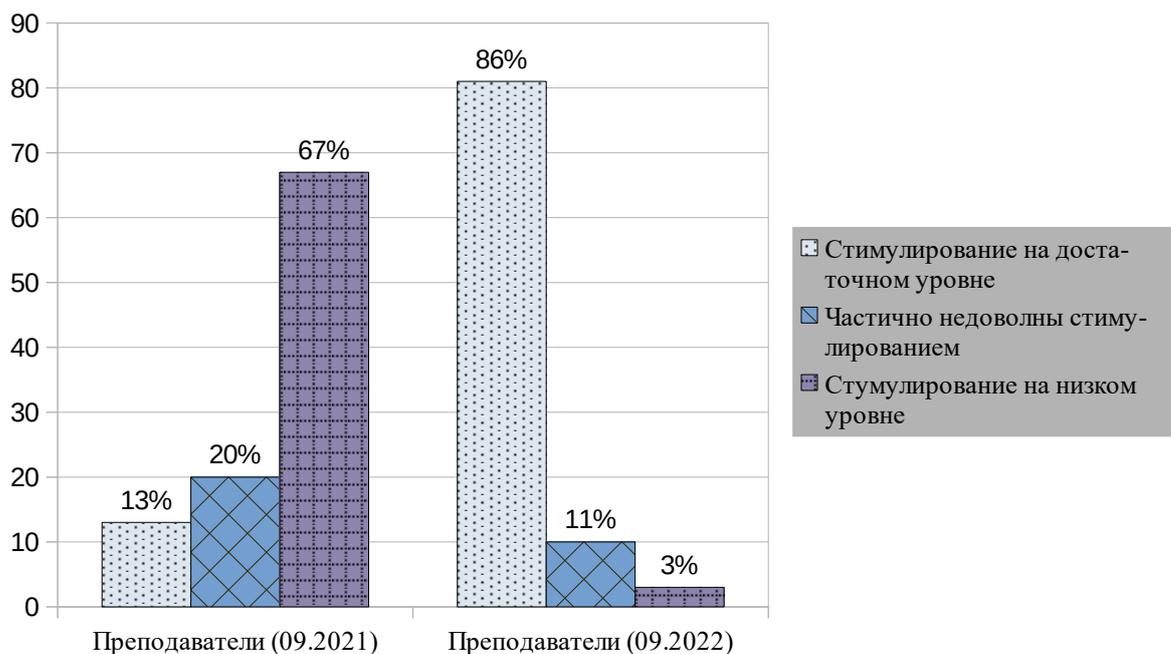


Рисунок 16. Промежуточное анкетирование педагогических работников

Процент преподавателей, считающих новые аспекты стимулирования достаточными, в сентябре 2022 г. составляет 86%, что на 73% выше сентября 2021 г. Процент преподавателей, отметивших, что стимулирование, по их мнению, частично соответствует профессиональным обязанностям, в сентябре 2022 г. составил 11%, что на 9% ниже сентября 2021 г. Процент преподавателей, выбравших, что стимулирование осталось на низком уровне в сентябре 2022 г. составил 3%, что на 64% ниже сентября 2021 г.

Финальное анкетирование педагогических работников было проведено в сентябре 2023 года. С результатами данного анкетирования можно ознакомиться на рисунке 17.

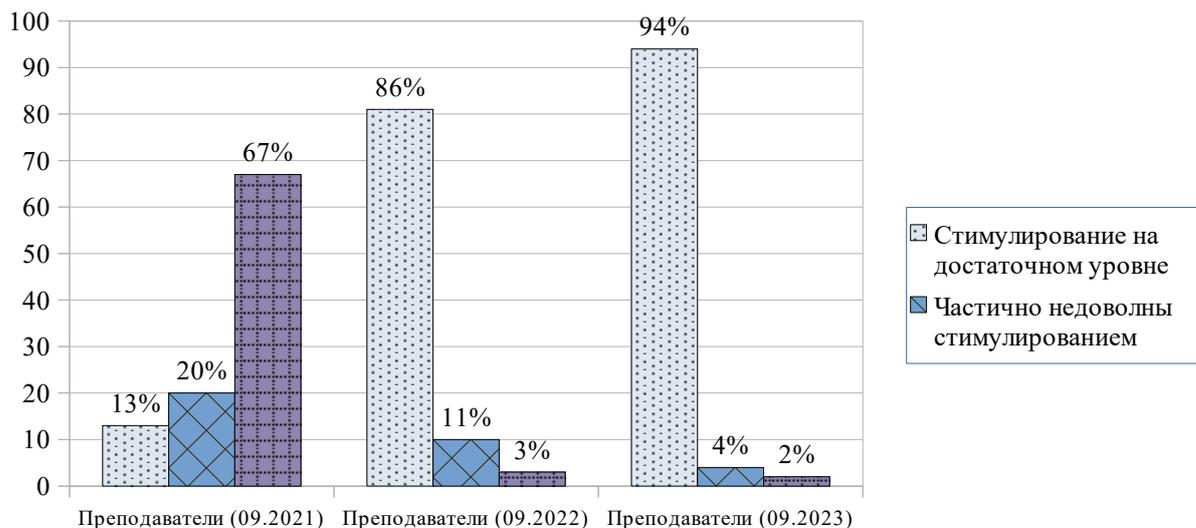


Рисунок 17. Финальное анкетирование педагогических работников после внедрения рекомендаций

Финальное анкетирование показало, что процент считающих стимулирование достаточным увеличился с сентября 2022 по сентябрь 2023 на 8%. Значительно сократилось число педагогических работников, отметивших стимулирование частично удовлетворительным, с 11% в сентябре 2022 до 4% в сентябре 2023 года. Таким образом, можно сказать, что работники стали более конкретно понимать и оценивать свой труд. Число отметивших стимулирование недостаточным упало до 2% сотрудников.

В заключительный этап работы над внедрением рекомендаций по улучшению существующей системы стимулирования труда сотрудников включен также анализ состояния организации по следующим критериям: «текучесть» кадров, прибыль, уровень удовлетворенности сотрудников. Результаты представлены на рисунке 18.

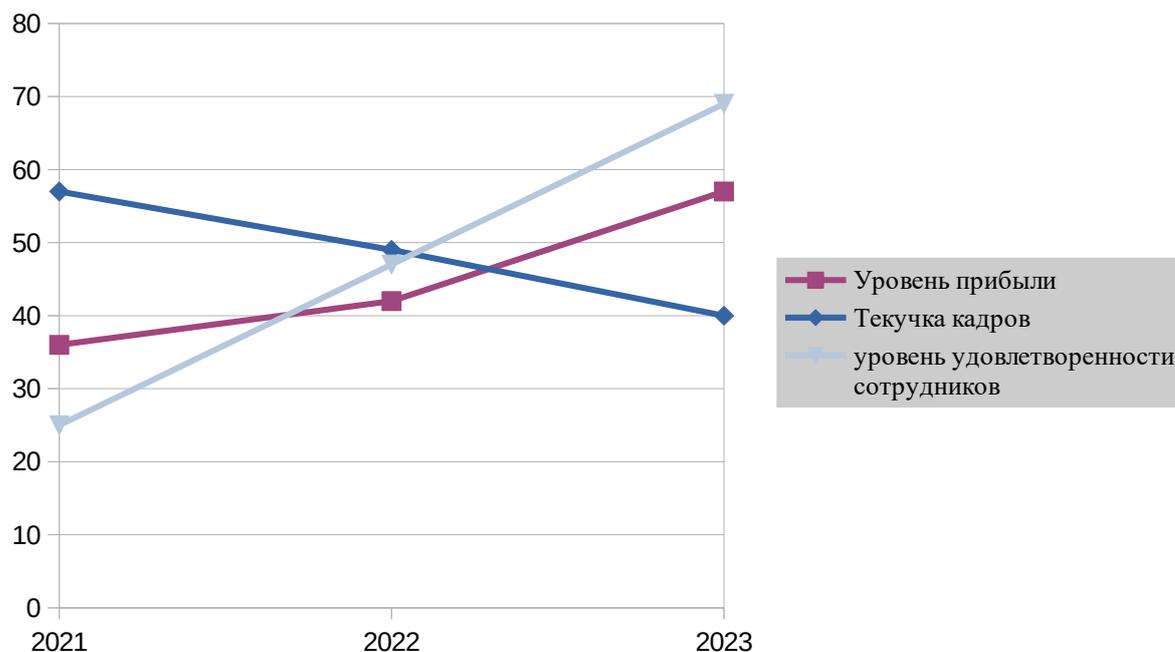


Рисунок 18. Критерии эффективности внедренных рекомендаций

Таким образом, можно прийти к выводу, что разработанные материальные и нематериальные меры по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей» являются действующими и эффективными, что подтверждается увеличением прибыли, сокращением «текучести» кадровых ресурсов, увеличением уровня удовлетворенности сотрудников.

Выводы по главе 2

Мотивация учителей к участию в профессиональном обучении является важным фактором, объясняющим эффективность программ непрерывного профессионального развития.

Многофакторный анализ показал, что несколько факторов на уровне учителей (предыдущий опыт учителей в учебной деятельности, опыт преподавания, самооэффективность и концепции обучения) и на уровне школы (работа и эмоциональное давление, поддержка коллег и руководства) были связаны с их мотивацией к участию в профессиональном обучении. Эти результаты обсуждаются в контексте профессионального развития учителей. Это влияет на образование учителей и непрерывное профессиональное развитие.

Исследование также выявило некоторые различия в мотивации учителей в зависимости от их возраста, стажа работы и других характеристик. Например, молодые учителя были более мотивированы к профессиональному обучению, возможно, из-за их стремления к карьерному росту и желанию приобрести новые навыки. С другой стороны, опытные учителя были менее мотивированы, возможно, из-за усталости от работы или недостатка времени на обучение. Эти результаты подчеркивают важность индивидуального подхода к мотивации учителей и учета их потребностей при разработке системы стимулирования педагогических работников коммерческой образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой части выпускной работы были изучены теоретические и практические аспекты формирования корпоративной этики и мотивационной системы на предприятии.

Это исследование является ответом на призыв к проведению дополнительных исследований факторов, влияющих на отношение и поведение педагогических работников коммерческого сектора к работе в контексте мер жесткой экономии. Учитывая важность обучения и развития на рабочем месте, данное исследование направлено на понимание механизмов, которые стимулируют мотивацию сотрудников учиться и развиваться.

Результаты показывают, что положительное влияние поддержки со стороны руководителя на мотивацию сотрудников к участию в деятельности по развитию, вероятно, станет менее влиятельным, когда сотрудники одновременно осознают, что их организация труда представляет собой среду, не поддерживающую ее. Позитивный настрой и вовлеченность руководства, инициативность сотрудников и хорошие условия труда вошли в тройку главных факторов по мнению педагогов.

В результате были сформулированы следующие выводы:
Потребности человека составляют основу процесса мотивации, то есть это необходимость в чем-либо для поддержания жизни и развития организма, личности или группы.

Система стимулирования труда состоит из материальной и моральной составляющих. Материальная составляющая наиболее понятна для всех категорий работников, а моральная составляющая предполагает признание личных качеств сотрудника.

Во второй части работы был осуществлен анализ действующей системы стимулирования и мотивации трудового коллектива коммерческой

образовательной организации ООО «Амадей». Результаты анализа выявили следующие проблемы:

- Многие сотрудники недовольны уровнем своей заработной платы, считая, что она не соответствует объему выполняемой работы;
- В организации наблюдается высокий уровень текучести кадров;
- Сотрудникам не хватает самостоятельности в принятии решений.

Действующая мотивационная система требует совершенствования, так как не полностью реализует свой потенциал и ограничивает возможности профессионального развития работников.

Далее предлагается решение данных проблем путем разработки рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования и мотивации педагогических работников коммерческой образовательной организации ООО «Амадей».

Были разработаны следующие мероприятия:

1. Переход на вертикальную и горизонтальную систему карьерного роста сотрудников;
2. Введение постоянной части заработной платы - оклада;
3. Добавление премий и ключевых показателей эффективности работников;
4. Признание заслуг сотрудников посредством рейтинга.

Данные факты, приведенные на рисунке 16 свидетельствует об экономической целесообразности предложенных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаир Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – Москва : ЭКСМО, 2003. – 325 с. – Текст: непосредственный.
2. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества / Ю.П. Адлер. – Текст: непосредственный // Стандарты и качество. – 2001. – № 4.
3. Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. - 572 с.
4. Анисимов А.А. Мотивация персонала, 2012. 311с.
5. Аншуков С. Система мотивации / С. Аншуков. – Текст: непосредственный // Служба кадров. – 2002. – № 12. – С. 44-48.
6. Аширов Д. А. Управление персоналом.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432 с.
7. Ачмиз Ф.Р. Удовлетворенность трудом как один из основных результатов эффективности социального управления в условиях рыночных отношений: дис. канд. социол. наук: 22.00.08 / Ачмиз Фатима Рашидовна. – Майкоп, 2006. – 188 с.
7. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с. – Текст : непосредственный.
8. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. – Текст: непосредственный // Кадры предприятия. – 2002. – № 7. – С. 52-59.
9. Бодров В.А. Психологические исследования проблемы профессионализации личности/В.А. Бодров. – Текст: непосредственный // Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала: сб. науч. тр./Ин-т психологии РАН. – Москва, 2001. – С. 3-26.
10. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности : учеб. пособие для вузов / В.А. Бодров. – Санкт-Петербург: Per se, 2001. – 511 с. – Текст: непосредственный.

12. Борисова Е.М. Индивидуальное своеобразие становления профессионала / Е.М. Борисова. – Текст: непосредственный //
13. Варданян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников // Кадровик. – 2015. - N 10.
14. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2011. – 158 с.
15. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с. 129
16. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение: Учебное пособие / Московский Университет им. М.В. Ломоносова. – Издательство Московского Университета, 2010.
17. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. - 480 с.
18. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
19. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М., 2001. - 365 с. 18.
- Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. - 2009. - С. 241.
20. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2006. - 541 с.
20. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для студентов вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд., испр. и доп. – Москва: Норма, 2009. – 462 с. – Текст : непосредственный.
21. Герчиков В.И. Мотивация персонала: метод. пособие / В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. – Москва, 2005. – 95 с. – (Прил. к журн. «Справочник по управлению персоналом»). – Текст: непосредственный.
22. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления: учеб.-метод. пособие / Н.М. Глухенькая. – Екатеринбург, УрФУ, 2012. – 83 с. – Текст: непосредственный.

23. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления персоналом организации: монография / Н.М. Глухенькая. – Прага: Sociosféra-CZ, 2014. – 96 с. – Текст: непосредственный.
24. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011. - N 1/2.
25. Горелов Н.А. Принцип морковки. – М.: изд-во «Эксмо», 2013. – 276 с.
26. Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224. - с. 130
27. Денни Р. Мотивация для победы – М.: изд-во «Фаир». – 2014.
28. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с.
29. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 376 с. – Текст: непосредственный.
30. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 352 с. – Текст : непосредственный.
31. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности / О.П. Елисеев. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 560 с. – Текст: непосредственный.
32. Завалова Н.Д. Психические состояния человека в особых условиях деятельности/Н.Д. Завалова, В.А. Пономаренко. – Текст: непосредственный // Психологический журнал. – 1983. – № 6. – С. 92-105.
33. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 512 с. – Текст: непосредственный.
34. Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – Москва: Ин-т психологии РАН, 1998. – 223 с. – Текст: непосредственный.
35. Калигин Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 272 с. – Текст: непосредственный.
36. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – Москва: Инфра-М, 2019. – 235 с. – Текст: непосредственный.

37. Карьерные ориентации. – Текст: непосредственный // Уральская социология на рубеже веков: преемственность поколений: сб. ст.: в 2 ч. – Екатеринбург, 1999. – Ч. 1. – С. 243-246.
38. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : КНОРУС, 2010. – 416 с. – Текст: непосредственный.
39. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. для студентов вузов / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2011. – 561 с. – Текст: непосредственный.
40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 524 с. – Текст: непосредственный.
41. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры. – Текст: электронный // Журнал «Справочник кадровика»: сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. – URL: <https://www.propersonal.ru/article/1088275-qqss-16-m8-motivatsiya-personala-na-raznyh-etapahtrudovoy-karery> (дата обращения: 14.12.2022).
42. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В.П. Пугачев [и др.], под ред. В.П. Пугачева. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 392 с. – Текст: непосредственный.
43. Налоговые изменения 2019. – Текст: электронный // Налог-налог.ру: сайт. – URL: https://nalog-nalog.ru/nalogovye_izmeneniya_2019/ (дата обращения: 14.10.2022)
44. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.П. Пашуто. – Москва: КноРУС, 2008. – 320 с. – Текст: непосредственный.
45. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.-практ. пособие / В.П. Пашуто. – Москва: КНОРУС, 2012. – 316 с. – Текст: непосредственный.

46. Попова И.П. Профессионально-карьерная мотивация в адаптационных стратегиях «слабых групп» на рынке труда: гендерное измерение / И.П. Попова. – Текст: электронный // Поиск эффективных институтов для России XXI века: интернет-конф. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/16215025/> (дата обращения: 14.11.2022).
47. Потеряхин А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала / А. Потеряхин. – Текст: электронный // Справочник кадровика. – 2007. – 3 дек. – URL: <https://htlab.ru/knowledge/articles/udovletvorennost-rabotoy-i-professionalnaya-motivatsiya-personala/> (дата обращения: 15.10.2022).
48. Рогов М.Г. Ценности и мотивы личности в системе непрерывного профессионального образования : автореф. дис. д-ра психол. наук: 19.00.05 / Рогов Михаил Георгиевич. – Ярославль, 1999. – 39 с. – Текст: непосредственный.
49. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 720 с. – Текст: непосредственный.
50. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при финансовых затратах / Н. Самоукина. – Москва: Вершина, 2007. – 223 с. – Текст: непосредственный.
51. Сластенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова. – Москва: Магистр, 1997. – 223 с. – Текст: непосредственный.
52. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Москва: Журн. «Управление персоналом», 2005. – 275 с. – Текст: непосредственный
53. Стаут Л. Управление персоналом: настольная кн. менеджера / Л. Стаут. – Москва: Добрая книга, 2008. – 532 с. – Текст: непосредственный.
54. Токарева Ю.А. Удовлетворенность трудом как фактор профессиональной и экономической эффективности / Ю.А. Токарева, Т.К. Коваленко, А.Г.

Токарев. – Текст: непосредственный // Scientia. Экономика: междунар. науч. журн. – 2016. – № 1. – С. 37-42.

55. Толочек В.А. Современная психология труда : учеб. пособие / В.А. Толочек. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 479 с. – Текст: непосредственный.

56. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва : Дело, 2000. – 270 с. – Текст: непосредственный.

57. Уайт Г.К. Удовлетворенность трудом и мотивация – разработка практических подходов к их повышению / Г.К. Уайт. – Текст: непосредственный // Леонова, А.Б. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: хрестоматия / А.Б. Леонова, О.Н. Чернышова. – Москва : Радикс, 2005. – С. 321-334.

58. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.М. Руденко [и др.] ; под ред. А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 350 с. – Текст : непосредственный.

59. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 2000. – 352 с. – Текст: непосредственный.

60. Чередниченко И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с. – Текст: непосредственный

61. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2016. – 268 с. –Текст: непосредственный.

62. Шибутани, Т. Социальная психология / Т. Шибутани. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 544 с. – Текст: непосредственный.

63. Evangelia Mylona & Dimitrios Mihail (2020) Exploring Public Employees' Motivation to Learn and Develop in Turbulent Times. The Role of Perceived Support and Organizational Commitment, International Journal of Public Administration, 43:16, 1366-1375, DOI: 10.1080/01900692.2019.1669174

64. Fedorova, A. Toxic elements of labour relations under conditions of growing precarization of the employment / A. Fedorova, V. Katashinskikh. – Text : direct // The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, 10-12 September, 2015. – Prague : Melandrium, Czech Republic, 2015. – P. 751-760.
64. Kemp, E. Sales manager support: fostering emotional health in salespeople / E. Kemp, A.L. Borders, J.M. Ricks. – Text : electronic // European Journal of Marketing. – 2013. – Vol. 47, no. 3/4. – P. 635-654. – URL: https://www.researchgate.net/publication/263336086_Sales_manager_support_Fostering_emotional_health_in_salespeople (accessed: 15.10.2022).
65. Sanjay Kumar, Manish Duhan & Abid Haleem | Zude Zhou (Reviewing Editor) (2016) Evaluation of factors important to enhance productivity, Cogent Engineering, 3:1, DOI: 10.1080/23311916.2016.1145043
66. Xin Zhang, Wilfried Admiraal & Nadira Saab (2021) Teachers' motivation to participate in continuous professional development: relationship with factors at the personal and school level, Journal of Education for Teaching, 47:5, 714-731, DOI: 10.1080/02607476.2021.1942804

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

АНКЕТА для определения причин увольнения сотрудников

Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого определить реальные причины увольнения сотрудников организации с целью обеспечения эффективной управленческой деятельности и определении дальнейшего вектора развития.

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

Ответьте пожалуйста как можно подробнее на предлагаемые вопросы анкеты.

1. Отметьте, пожалуйста, сколько вы проработали в организации?

Меньше года

- От 1 года до 2 лет
- От 2 лет до 4 лет
- От 4 лет до 6 лет
- От 6 лет до 8 лет
- От 8 лет и больше

2. Ваше увольнение было вашим решением?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

3. Отметьте, пожалуйста, истинную причину увольнения

- Недостаточная оплата труда
- Большое количество рабочих задач
- Неудобный график работы

- Переезд
- Система штрафов
- Руководящий состав
- Коллектив
- Смена рода деятельности
- Нашел другую организацию по профилю
- Другое _____

4. Если бы причина, по которой вы ушли исчезла, вы бы вернулись в организацию?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Спасибо за участие в опросе! Ваше мнение для нас очень важно!

АНКЕТА для оценки системы управления

Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого оказать реальную помощь в организации эффективной управленческой деятельности и определении общей удовлетворённости сотрудников управляющим составом.

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

Ответьте пожалуйста как можно подробнее на предлагаемые вопросы анкеты.

1. Отметьте, пожалуйста, возникали у вас сомнения на счет того, правильно ли устроена система управления в организации?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

о Стиль управления, невнимательность к подчиненным

о Некомпетентность руководства

о Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха

о Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных

о Переработка, частые сверхурочные

о Частая сменяемость состава отдела

о Несправедливое распределение заработной платы, премий

о Неудовлетворительно распределение отпусков

о Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами

3. В моей работе руководство отмечает и ценит прежде всего (перечислите хотя бы 3 пункта): _____

Я считаю это верным, так как _____

Я считаю это неверным, так как _____

Мне было бы приятно, если бы также отмечали _____

4. Быстро ли руководство реагирует на ваши запросы относительно рабочего процесса?

- Да
- Скорее да, чем не
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

5. Правильно ли устроена система коммуникации между подчиненными и руководителем?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Если бы у вас была возможность повлиять на систему коммуникации между подчиненным и руководителем, чтобы вы изменили?

Что бы добавили?

7. Довольны ли вы своим непосредственным руководителем (управляющим филиала)?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Спасибо, дорогие коллеги, что приняли участие в опросе!

АНКЕТА для оценки руководителями работы сотрудников

Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого оказать реальную помощь в организации эффективной управленческой деятельности и определении общей удовлетворённости управляющего состава педагогами.

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

Ответьте пожалуйста как можно подробнее на предлагаемые вопросы анкеты.

1. Отметьте, пожалуйста, возникали у вас сомнения на счет того, правильно ли устроена система стимулирования труда в организации?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Считаете ли вы, что стимулирование осуществляется на должном уровне?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Если ответ «скорее нет, чем да» или «нет», то что, на ваш взгляд, нужно сделать, чтобы изменить данную ситуацию?

3. Довольны ли вы работой педагогических работников?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

4. Довольны ли вы тем, как быстро сотрудники реагируют на ваши поручения?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Если ответ «скорее нет, чем да» или «нет», то что, на ваш взгляд, нужно сделать, чтобы изменить данную ситуацию?

5. Считаете ли вы ваших подчиненных низкомотивированными?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Если ответ «скорее да, чем нет» или «да», то что, на ваш взгляд, нужно сделать, чтобы изменить данную ситуацию?

Спасибо, дорогие коллеги, что приняли участие в опросе!

АНКЕТА для оценки мотивации и стимулирования специалистов

Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого оказать реальную помощь в организации эффективной управленческой деятельности и определении общей удовлетворённости существующей системой оплаты труда.

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

Ответьте пожалуйста как можно подробнее на предлагаемые вопросы анкеты.

1. Наша компания для меня - это _____

2. Для меня в нашей фирме главное _____

3. Я работаю в компании, потому что (отметьте 3 самые важные причины):

- Здесь я могу зарабатывать деньги
- Это временная для меня работа
- Есть возможность реализовать себя
- Я могу многому научиться
- Я доверяю компании
- Я чувствую стабильность компании
- Здесь я чувствую признание и уважение
- Я больше ничего не умею
- Мне нравится коллектив
- Я связываю свое будущее с этой профессией

Другое _____

4. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- Выполнения заданных объемов
- От уровня Вашей квалификации

- От инициативности и творчества в работе
- От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- От «Личной преданности» руководителю

Другое _____

5. Меня стимулирует к работе _____

6. Меня тормозит в работе _____

7. Если бы Вас попросили разработать систему мотивации персонала в нашей компании:

а) какие бы Вы взяли критерии оценки эффективности работы специалистов Вашего уровня и квалификации:

б) За что бы Вы поощряли сотрудников и как:

8. Какие Вы видите недостатки существующей системы оплаты труда:

9. Я считаю конкурентными преимуществами компании....

10. Отметьте свою удовлетворенность существующей системой оплаты труда от 0 до 5:

- 0 - меня абсолютно не устраивает текущая оплата труда, я не понимаю, почему я тут работаю
- 1 - мне не нравится подавляющее большинство пунктов, я подумываю уйти

- 2 – я понимаю, почему я тут работаю, но я не очень довольна системой оплаты труда, мотивация падает
- 3 – я скорее доволен, чем недоволен, но есть моменты, которые меня смущают, я бы сделал лучше
- 4 – я доволен системой оплаты труда, но у меня есть один пункт, который мне не очень нравится, но я с ним мирюсь
- 5 - я максимально доволен теми условиями оплаты труда и имею большую мотивацию работать здесь

Спасибо, дорогие коллеги, что приняли участие!

АНКЕТА о соответствии оплаты труда и рабочих обязанностях

Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого оказать реальную помощь в организации эффективной управленческой деятельности и определении общей удовлетворённости существующей системой оплаты труда.

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

Ответьте пожалуйста как можно подробнее на предлагаемые вопросы анкеты.

1. Отметьте, пожалуйста, те обязанности, за которые, по вашему мнению, должна осуществляться оплата труда?

Участие в рекламной кампании;

Ведение документации по оплате учебных абонементов;

Обзвон клиентской базы в начале учебного года;

Проведение мастер классов, квестов, тематических занятий;

Проведение открытых уроков;

Ведение групповых чатов в мессенджерах;

Ведение электронного журнала;

Составление учебного расписания

Подготовка к учебным занятиям;

Работа с клиентами, отработка возражений, проведение собеседований с клиентами, подбор программы обучения и расписания, подходящего им.

Больничный лист

Оклад

Другое _____

Спасибо, дорогие коллеги, что приняли участие!