

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

КРАВЧУК ВАЛЕНТИНА ВЛАДИМИРОВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ


**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

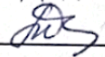
Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование


Направленность (профиль) образовательной программы:
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

и.о. Заведующего кафедрой
канд. пед. наук, доцент Шкерина Т.А.

20.11.2023г. 
Руководитель магистерской программы
канд. пед. наук, доцент Диденко Л.А.

20.11.2023г. 
Научный руководитель
доктор пед. наук, профессор Кольга В.В.

20.11.2023г. 

Дата защиты

20.12.2023г.

Обучающийся

Кравчук В.В.

20.11.2023г. 

Оценка _____

Красноярск 2023

Реферат
магистерской диссертации
Кравчук Валентины Владимировны
по теме «Разработка системы стимулирования и мотивации
персонала образовательной организации»

Постановка проблемы: эффективная система стимулирования педагогов является одним из способов воздействия на достижение стратегических целей образовательной организации и ее развития. Кроме этого, система стимулирования педагогов является основным фактором для совершенствования профессиональных качеств педагогов.

Прогресс в социально-экономическом развитии организации напрямую зависит от того, насколько грамотно руководитель учитывает индивидуально-типологические особенности личности своих сотрудников при выстраивании системы стимулирования. Это обуславливает необходимость исследования и совершенствования различных моделей стимулирования и мотивации.

Цель проектной работы: разработка модели по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

Проектная идея: модель стимулирования и мотивации персонала будет результативной при выполнении следующих организационно-педагогических условий:

- выделены направления совершенствования стимулирования и мотивации деятельности персонала;
- аргументированы и обоснованы изменения в системе мотивации;
- разработаны и проведены мероприятия для социальной активности и сплочения персонала.

Задачи проектной работы:

1. Изучить теоретические основы системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

2. Изучить основные подходы к совершенствованию системы стимулирования и мотивации персонала.

3. Разработать организационную модель по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

4. Разработать организационно-педагогические условия реализации разработанной модели.

5. Апробировать разработанную модель по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

6. Провести анализ результатов.

Результаты проектного исследования:

Проанализирована существующая система стимулирования педагогов МБОУ Лицей №2. С учетом выявленных недостатков на примере МБОУ Лицей №2 для её дальнейшего развития разработана модель по совершенствованию системы стимулирования и мотивации персонала с определенным комплексом мероприятий.

Представлена усовершенствованная схема системы стимулирования и мотивации педагогов МБОУ Лицей №2, дополненная положением о нематериальном стимулировании.

Произведена оценка эффективности предложенных рекомендаций в систему стимулирования, которая позволила сделать вывод, что предложенные мероприятия действительно содействуют повышению эффективности деятельности учреждения.

Результаты исследования были апробированы в следующих публикациях:

– Кравчук В.В. «Особенности мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт» // Образование и социализация личности в современном обществе /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2022.

– Кравчук В.В, Кольга В.В. «Определение направлений совершенствования системы оплаты труда педагогов» // Современное психолого-педагогическое образование /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева, 2022.

– Кравчук В.В. «Отечественные и зарубежные особенности мотивации персонала» // Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2022.

– Кравчук В.В. «Методы оценки мотивационной составляющей персонала образовательной организации» // Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2023.

Summary
of master's thesis of
Kravchuk Valentina Vladimirovna
on the topic: «Improving the system of incentives and motivation for
personnel of an educational organization»

Statement of the problem: an effective system of incentives for teachers is one of the ways to influence the achievement of the strategic goals of an educational organization and its development. In addition, the system of incentives for teachers is the main factor for improving the professional qualities of teachers.

Progress in the socio-economic development of an organization directly depends on how competently the manager takes into account the individual typological characteristics of the personality of his employees when building an incentive system. This necessitates research and improvement of various incentive and motivation models.

Purpose of project research to develop a model for improving the system of motivation and incentives for personnel in an educational organization.

Project idea: a model for stimulating and motivating staff will be effective if the following organizational and pedagogical conditions are met:

- directions for improving the stimulation and motivation of personnel activities have been identified;
- changes in the motivation system are reasoned and justified;
- events were developed and carried out for social activity and staff unity.

Tasks of project research:

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

2. Study the main approaches to improving the system of incentives and motivation of personnel.

3. Develop an organizational model to improve the system of motivation and incentives for personnel in an educational organization.

4. Develop organizational and pedagogical conditions for the implementation of the developed model.

5. Test the developed model for improving the system of motivation and incentives for personnel in an educational organization.

6. Analyze the results.

Project research results:

The existing system of incentives for teachers of Municipal Budgetary Educational Institution Lyceum №2 is analyzed. Taking into account the identified shortcomings using the example of Municipal Budgetary Educational Institution Lyceum №2, a model for improving the system of incentives and motivation of personnel with a certain set of measures has been developed for its further development.

An improved scheme for the system of incentives and motivation for teachers of Municipal Budgetary Educational Institution Lyceum №2 is presented, supplemented by provisions on non-material incentives.

An assessment was made of the effectiveness of the proposed recommendations for the incentive system, which led to the conclusion that the proposed activities actually help improve the efficiency of the institution.

The research results were tested in the following publications:

– Kravchuk V.V. “Features of personnel motivation: domestic and foreign experience” // Education and socialization of personality in modern society / Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State Pedagogical University. V.P. Astafieva, 2022.

– Kravchuk V.V., Kolga V.V. “Identification of directions for improving the remuneration system for teachers” // Modern psychological and pedagogical education / Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State Pedagogical University named after. V. P. Astafieva, 2022.

– Kravchuk V.V. “Domestic and foreign features of personnel motivation” // Phenomena and trends in the development of modern psychology and pedagogy / Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State Pedagogical University. V.P. Astafieva, 2022.

– Kravchuk V.V. “Methods for assessing the motivational component of personnel in an educational organization” // Phenomena and trends in the development of modern psychology and pedagogy / Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State Pedagogical University. V.P. Astafieva, 2023.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. СТРУКТУРА И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Сущность и задачи системы стимулирования и мотивации персонала	8
1.2. Основные подходы к развитию мотивации персонала	15
1.3. Обоснование и формирование модели и организационно-педагогические условия ее реализации.....	22
Выводы по главе 1	28
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ РАЗРАБОТАННОЙ СИСТЕМЫ (НА БАЗЕ МБОУ ЛИЦЕЙ №2)	30
2.1. Анализ деятельности МБОУ Лицей №2.....	30
2.2. Апробация разработанной модели мотивации и стимулирования персонала.....	42
2.3. Анализ результатов	56
Выводы по главе 2	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических и социальных условиях всё большую практическую значимость приобретают вопросы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала [14; 34; 28]. Особенно актуальным является совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников в образовательных организациях, так как от этого зависит развитие всей образовательной организации.

Руководитель образовательной организации может заявить перспективные цели, установить в школе самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда возникает следующий вопрос: «Что надо сделать, чтобы персонал стал работать лучше?». Этот вопрос неотъемлемо связан с проблемой стимулирования и мотивации персонала [11].

Прогресс в социально-экономическом развитии организации напрямую зависит от того, насколько грамотно руководитель учитывает индивидуально-типологические особенности личности своих сотрудников при выстраивании системы стимулирования [20]. Это обуславливает необходимость исследования и совершенствования различных моделей стимулирования и мотивации.

Для того чтобы управление педагогами в организации было результативным, необходимо исследовать мотивацию педагогов и управлять ей. Для формирования у сотрудников эффективного отношения к труду руководителю необходимо создать такие условия, при которых педагог воспринимал бы свой труд как сознательную деятельность, необходимую для нормального материального обеспечения себя и семьи, как источник самосовершенствования, основу профессионального и служебного роста. Желание реализовывать свой труд работником – фактор эффективного функционирования всей организации.

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

Актуальность этой задачи обусловила выбор темы магистерской диссертации: «Разработка системы стимулирования и мотивации персонала образовательной организации».

Анализ научной психолого-педагогической литературы, официальных документов и диссертационных исследований позволил выделить противоречие между необходимостью стимулирования педагогических работников и отсутствию единой системы стимулирования персонала, универсальной для каждой образовательной организации.

Объект исследования: стимулирование и мотивация персонала.

Предмет исследования: модель совершенствования стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации.

Цель исследования: разработка модели по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

Гипотеза исследования: модель стимулирования и мотивации персонала будет результативной при выполнении следующих организационно-педагогических условий:

- выделены направления совершенствования стимулирования и мотивации деятельности персонала;
- аргументированы и обоснованы изменения в системе мотивации;
- разработаны и проведены мероприятия для социальной активности и сплочения персонала.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

7. Изучить теоретические основы системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

8. Изучить основные подходы к совершенствованию системы стимулирования и мотивации персонала.

9. Разработать организационную модель по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

10. Разработать организационно-педагогические условия реализации разработанной модели.

11. Апробировать разработанную модель по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации.

12. Провести анализ результатов.

Методы исследования:

Теоретические: системный анализ, обобщение и классификация, SWOT-анализ, метод количественного и качественного анализа результатов исследования. Практические – наблюдение, беседа, опрос, анкетирование.

Диагностические методики: диагностика социального интереса Альфреда Адлера и оценка мотивации труда.

Основные этапы исследования: Первый (ориентировочный) этап (2021 г.) посвящен анализу исследований по проблеме стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации. Второй (констатирующий) этап (2021–2022 гг.) посвящен выявлению недостатков существующей системы стимулирования и мотивации персонала. На третьем (проектировочном) этапе (февраль – апрель 2022 г.) осуществлялись обоснование и формирование модели совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации. Четвертый (формирующий) этап (сентябрь 2022 г. – июнь 2023 г.) нацелен на апробацию разработанной модели мотивации и стимулирования персонала.

Пятый (обобщающий) этап (сентябрь-октябрь 2023 г.) нацелен на завершение опытно-экспериментальной работы, обобщение, систематизацию полученной информации, формулирование выводов.

Научные результаты исследования заключаются в возможности адаптации и внедрения разработанной модели по совершенствованию системы стимулирования и мотивации персонала к образовательной организации и возможность тиражирования результатов исследования.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения результатов исследования в организационной деятельности руководителей образовательных организаций.

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

Результаты исследования были апробированы в следующих публикациях:

– Кравчук В.В. «Особенности мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт» // Образование и социализация личности в современном обществе /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2022. С. 260–262

– Кравчук В.В, Кольга В.В. «Определение направлений совершенствования системы оплаты труда педагогов» // Современное психолого-педагогическое образование /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева, 2022. С. 83–84

– Кравчук В.В. «Отечественные и зарубежные особенности мотивации персонала» // Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2022. С. 20–22

– Кравчук В.В. «Методы оценки мотивационной составляющей персонала образовательной организации» // Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики /Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2023. С. 166–168

Структура выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цель и задачи, обозначены объект, предмет, указаны методы исследования и теоретические основы, а также научные результаты.

В первой главе «Структура и задачи системы стимулирования и мотивации персонала образовательной организации» сделан анализ определений «мотивация» и «стимулирование», описаны основные подходы к развитию мотивации персонала, обоснована и сформирована модель и организационно-педагогические условия ее реализации.

Во второй главе «Опытно-экспериментальная работа по реализации разработанной системы (на базе МБОУ Лицей №2)» представлен анализ деятельности образовательной организации и системы стимулирования и мотивации персонала, апробирована разработанная модель мотивации и стимулирования персонала, а также проведен анализ результатов.

ГЛАВА 1. СТРУКТУРА И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и задачи системы стимулирования и мотивации персонала

С точки зрения управления персоналом представляют ценность знания, с помощью которых возможно управлять процессами мотивации и стимулирования работников [51], то есть то каким образом руководство может прийти к оптимальной управляемости этими процессами в зависимости от выбранной цели.

Создание модели по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда в образовательной организации требует изучения понятия и сущности мотивации и стимулирования труда. Термины «мотивация» и «стимулирование» используются в разных отраслях науки – социологии, экономики, управлении, психологии, биологии, философии [58]... Это значит, что исследуемая проблема – междисциплинарная, и ее решение требует сочетания различных методологий, применения разноплановых научных знаний.

На необходимость междисциплинарного подхода к исследованию мотивации и стимулирования трудовой деятельности указывают многие авторы, например, Е.А. Лифшиц отмечает, что мотивация и ее роль в управлении до сих пор трактуется либо поверхностно, либо слишком узко на уровне обыденного, а нередко и научного сознания. Это означает необходимость более глубокого синтеза, взаимопроникновения различных отраслей научного знания при исследовании усложняющихся процессов общего управления и его мотивационной функции, в частности [27].

Мотивационная сфера человека на протяжении долгого времени является предметом изучения философов (Р. Декарт, И. Кант, М. Монтель и др.) [36], эмпирических психологов (К. Бюллер, З. Фрейд, К. Левин и др.)

истории отечественной психологии (П.К. Анохин, Л.С. Выготский, К.Н. Корнилов и др.). Кроме перечисленных деятелей, также изучали мотивационную сферу человека А. Маслоу [30], Ф. Герцберг, Д. Адамс, Ф. Тейлор и С. Фаулер. Работы, вышеуказанных философов, отражают позицию, что деятельность всегда сопровождается определенными ценностями и мотивами [5].

Сначала проанализируем понятие «мотивация» – оно более широкое – включает в себя в качестве инструмента стимулирование.

По мнению В.А. Дятлова и А.Я. Кибанова [15], мотивация – «стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности». В свою очередь, В.И. Подлесных считает, что мотивация – «процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания» [40]. В своей работе Н.А. Соломатина и З.А. Нагимова под мотивацией понимают «внутренне состояние человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации» [50]. Наконец, Э.А. Уткин под мотивацией понимает «выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов» [56].

Несмотря на разнообразие определений, можно заметить общую черту – мотивация выступает как побуждение человека к деятельности. Таким образом, в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как внутренне состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели [23].

Выделяют следующие виды мотивации персонала, представленные на рисунках 1 и 2.



Рисунок 1. Виды мотивации: положительная и отрицательная

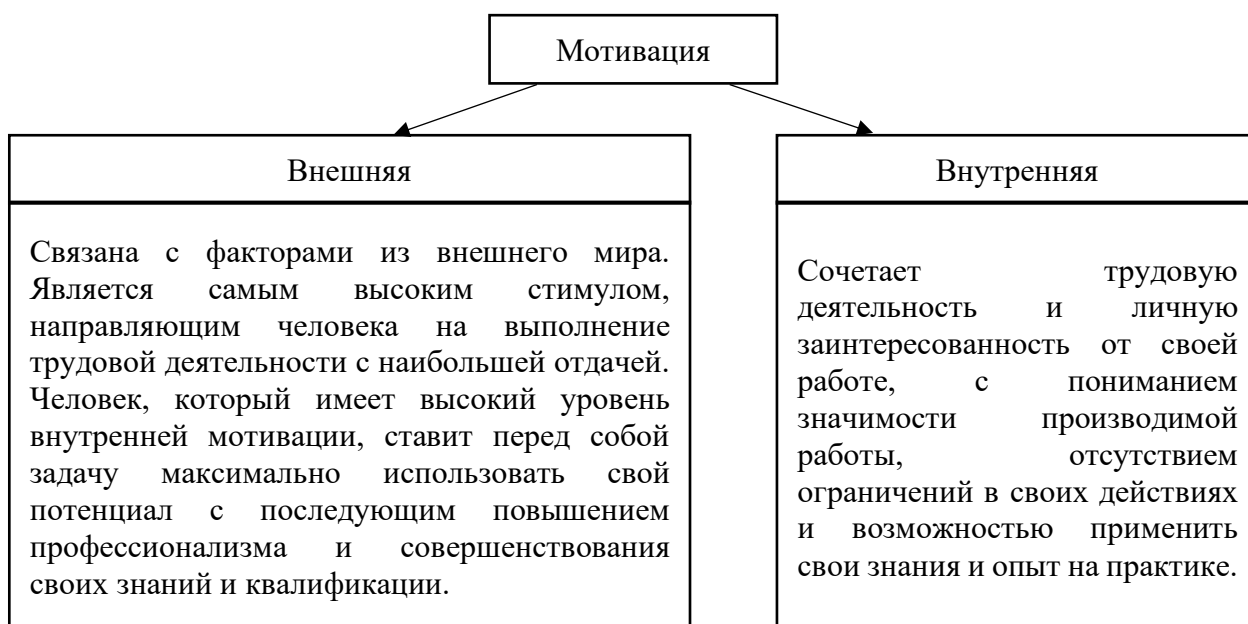


Рисунок 2. Виды мотивации: внешняя и внутренняя

Проанализируем понятие «стимулирование». По мнению таких авторов, как М.С. Гусарова и Копытова А.В., стимулирование – это внешнее побуждение, направленное на достижение целей организации» [12]. В свою очередь, С.А. Шапиро считает, что стимулирование – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе

и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно [59].

В своей работе А.Я. Кибанов указывает следующее определение стимулирования – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [18]. Такие авторы, как Т.А. Труфанова и О.В. Никулина считают, что с точки зрения руководства, стимулирование является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться [54]. Наконец А.А. Когдин указывает, что стимулирование – это меры, направленные на достижение целей организации и обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов [19].

Анализируя эти определения, можно сделать вывод, что стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему мотивов человека, усиливая эти мотивы, но не меняя саму структуру мотивации [26].

Приведем несколько отличий понятий «мотивация» и «стимулирование». Первое отличие – мотивация является внутренним интересом человека, а стимулирование – внешним воздействием на интересы человека. Следующее отличие в том, что мотивация действует до ее реализации, а стимулирование актуально до отмены (например, приказом). В качестве еще одного отличия стимулирования от мотивации можно выделить личностную принадлежность. Мотивация всегда характерна для одного

конкретного работника, а стимулирование – направлено на нескольких людей, которых объединяют определенные признаки (например, должность).

Итак, мотивация персонала направлена на изменение существующего положения, а стимулирование – на его укрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [61]. Управление процессами мотивации и стимулирования работника представляют собой ценность знаний, каким образом руководство организации может прийти к оптимальной управляемости этими процессами в зависимости от выбранной цели. Стимулирование и мотивация персонала образовательной организации может иметь существенное влияние на ее развитие.

Система стимулирования и мотивации может побуждать учителей стремиться к профессиональному развитию [1]. Например, предоставление учителям стимулирующих вознаграждений за участие в профессиональном конкурсе или использование новых методик обучения может способствовать повышению качества образования.

Система стимулирования и мотивации может быть использована для привлечения и удержания высококвалифицированных учителей [38]. Например, предоставление стимулов в виде бонусов, повышений должностей, обучения за рубежом и других вознаграждений может помочь привлечь и удержать талантливых специалистов.

Система стимулирования и мотивации может повлиять на развитие организационной культуры и климата в образовательной организации [57]. Например, стимулирование коллективной работы, поощрение сотрудничества и развитие лидерских навыков могут способствовать созданию дружелюбной и инновационной атмосферы труда.

В целом, эффективная система стимулирования и мотивации может оказывать существенное влияние на процесс развития образовательной организации. Она способствует привлечению и удержанию

высококвалифицированных специалистов, а также поощряет инновационное развитие в организации.

На практике мотивация сотрудников может быть разделена на два основных вида: материальная и нематериальная. Существуют различные подходы к определению перечисленных видов мотивации персонала. Один из подходов связывает материальную мотивацию с денежными выплатами, такими, как зарплата, премии или бонусов за профессиональные достижения. Нематериальная мотивация в этом подходе включает другие разнообразные формы поощрений, таких как предоставление возможности повышения квалификации за счет организации, участие персонала в корпоративных мероприятиях, подарки и создание других благоприятных условий работы.

Другой подход предполагает, что нематериальная мотивация опирается на формы поощрения, которые не обязательно требуют значительных финансовых затрат со стороны работодателя, в то время как материальная мотивация связана с финансовыми вознаграждениями. Этот подход подчеркивает, что нематериальные мотивационные методы могут быть эффективны, несмотря на их ограниченные финансовые затраты, и могут вносить существенный вклад в общую мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

Анализируя пирамиды потребностей Маслоу можно отметить, что, материальная мотивация связана с удовлетворением базовых потребностей: когда человек работает и получает зарплату, премии, а также имеет социальные гарантии, его базовые физиологические потребности (возможность купить продукты питания, одежду и другие, жизненно необходимые вещи) и потребности в безопасности (стабильность заработной платы) удовлетворены.

Материальное стимулирование включает в себя различные формы поощрений, такие как увеличение заработной платы, единовременные денежные

вознаграждения за достижения, подарки, бонусы, льготы, дополнительные выходные и другие материальные блага.

Примеры материальной мотивации учителя:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни – премии за отсутствие больничных, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- предоставление дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар).
- покупка учебно-методической литературы, оформление подписки на газеты и журналы;
- оплата прохождения курсов, семинаров, тренингов, обучения для получения высшего образования.

После удовлетворения базовых потребностей согласно теории Маслоу (физиологические потребности и потребность в безопасности), у большинства сотрудников возникают другие потребности, такие как потребность в общении, внимании, признании и самовыражении. Отсутствие системы нематериальной мотивации в организации, которая может удовлетворить эти потребности, может привести к риску ухода сотрудников в другие компании, где они могут получить удовлетворение этих потребностей.

Нематериальное стимулирование относится к способам мотивации сотрудников, которые не связаны с предоставлением финансовых наград. Это может включать признание и похвалу за хорошую работу, возможности для профессионального развития, более интересные и ответственные задачи, гибкий график, командные мероприятия и удобные рабочие условия и другое.

Мотивация учителей с помощью нематериальных стимулов может проявляться через:

- получение похвалы от руководителя, публичное признание достижений сотрудника, в том числе – помещение фото сотрудника на доску почета педагогического коллектива или публикация статьи об учителе на школьном сайте;

- предоставление выбора нагрузки и классов, время начала работы (первая или вторая смена);

- коллективное участие персонала в различных мероприятиях, например, коллективных выездов на природу, поход в кино или театр, совместное празднование значимых дат;

- предоставление выбора сотрудникам, например, в выборе места для проведения корпоратива.

Все это позволяет создать благоприятную рабочую атмосферу и способствует лучшей мотивации сотрудников.

1.2. Основные подходы к развитию мотивации персонала

Развитие организации несомненно зависит от мотивации профессиональных кадров. Разрабатывая систему мотивации управленцу необходимо учитывать зарубежный и отечественный опыт развития мотивации персонала.

Проанализируем несколько подходов к развитию мотивации персонала: российский, японский и американский. Стоит отметить, что наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда достигнуты в Японии и США [32]. В Российской Федерации принципы подходов к мотивации труда в значительной мере разнятся, несмотря на применение подобных подходов к мотивации труда, которые были разработаны зарубежными учеными [46].

Своих успехов в экономических преобразованиях Япония достигла благодаря нескольким принципам:

1. Пожизненный найм персонала. Организация стремится заинтересовать работника трудиться в одной организации путем введения прогрессивной оплаты за выслугу лет, премирования, социальных льгот, заботы о пенсионном обеспечении работника [37].

2. Старшинство при определении заработной платы. Данный принцип гласит: чем больше трудовой стаж, тем выше должность и размер заработной платы. Данный способ мотивации минимизирует возможность перехода работника в другую фирму.

3. Рингисэй. Рингисэй — это система принятия решений, которая предусматривает многократное согласование решений на всех уровнях управления. За принятое решение в ответе не только руководитель, но и менеджеры разных уровней управления (принцип общей деятельности).

Японский подход к развитию мотивации персонала применим только в обществе с высоким уровнем национального самосознания, где национальные интересы превыше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность общества пойти на личные жертвы ради благосостояния страны.

Особенности американской модели развития мотивации персонала значительно отличаются от японской. Опишем несколько принципов американской модели:

1. Материальное стимулирование. Материальное стимулирование является главным видом мотивации в США. Определённая часть заработка зависит от общей эффективности работы. Это помогает избегать увольнений или разовых сокращений базовой заработной платы и повышать производительность труда [47].

2. Продвижение по «карьерной лестнице». Поощрение профессиональных кадров осуществляется через материальное стимулирование и продвижение по «карьерной лестнице». Данное продвижение по службе связано с ростом квалификации через систему обучения [17].

3. Количество профессий и уровней квалификации. Чтобы получить прибавку к зарплате, сотруднику необходимо набрать определённое количество баллов, которые даются за каждую новую специальность. Преимуществом такого подхода является повышение качества работы и производительности труда.

К особенностям американской модели развития мотивации персонала стоит добавить также создание атмосферы равенства и единства и большую степень ответственности начальства за подчиненных.

Итак, американская модель в основном ориентирована на достижение личного успеха повышение собственного экономического благосостояния, в отличие Японии, где больший упор направлен на духовные ценности сотрудников.

Отечественная модель мотивации существенно отличается от рассмотренных ранее зарубежных. Ниже перечислим особенности российской модели мотивации. В качестве основных отличительных особенностей можно выделить:

1. Модель «Кнута и пряника». Данная мотивационная модель широко используется в производственно-хозяйственной деятельности организаций России.

2. Материальные стимулы. Высокая ценность материальной стимуляции, такой как премии, бонусы и иные поощрения, могут быть мощным фактором мотивации.

3. Необъективная оценка трудов вклада. Трудовой вклад в российских организациях оценивается необъективно и это приводит к равнодушию и незаинтересованности в индивидуальных и коллективных результатах труда.

4. Стандартизация. Любое отклонение от стандартов модели является нарушением в существующей документации [33].

5. Уравнивание оплаты труда и премирования. Уравнивание оплаты труда и премий независимо от вкладываемого труда рабочего приводит к незаинтересованности сотрудников, к снижению активности персонала.

6. Семейные ценности. Ориентация на семейные ценности и поддержку сотрудников в их семейных обязанностях может быть важным стимулом для сотрудников.

На рисунке 3 указаны основные подходы к развитию мотивации персонала в таких странах как Япония, Америка и Россия.



Рисунок 3. Подходы к развитию мотивации персонала

Итак, ни одна из управленческих систем не является единственно верной и универсальной, так как ее успех зависит от множества факторов и характеристик, которые относятся к организации. Однако, отдельные элементы системы мотивации Японии и США могут быть применимы в России. Важно учитывать изменение действительности, в которой мы живем,

так как это влечет за собой изменения мотивации людей и их поведенческие модели.

Для того чтобы разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования, необходимо выявить степень удовлетворенности работников условиями их профессиональной деятельности, оценить заинтересованность сотрудников в реализации планов образовательной организации, карьерном росте и развитии, установить уровень отдачи от применяемых мер поощрения.

В процессе оценки эффективности системы стимулирования нужно определить:

- информированность о действующей системе мотивации и понятие ее персоналом;
- периодичность стимулирования, объективность критериев его проведения, достижимость и актуальность показателей;
- достаточность и осязаемость применяемых мер для работников с учетом целей организации;
- справедливость действующей системы стимулирования персонала;
- объективное разделение критериев для работников в зависимости от занимаемой должности (учитель начальной школы, учитель средних и старших классов, педагог-психолог).

После оценки эффективности в зависимости от результатов принимаются решения о совершенствовании системы стимулирования. Оценка производится регулярно и носит непрерывный циклический характер [49].

Для оценки эффективности деятельности образовательной организации в управлении мотивацией персонала используются количественные, и качественные показатели. К количественным показателям стоит отнести финансовые показатели организации, а также показатели, характеризующие трудовые ресурсы (текучесть кадров, производительность труда, коэффициент

постоянства кадров). Так как некоторые характеристики системы мотивации нельзя измерить количественно, используются и качественные показатели. Наиболее популярными являются опрос, психологическое тестирование, экспертные оценки, проективные методики [22], описание каждого из них представлено ниже.

Опрос. С помощью опроса можно определить, степень удовлетворенности потребностей персонала. Вид опроса может быть разным, например, анкетирование, беседа или интервью. Испытуемому предлагаются вопросы об условиях работы, отношениях в коллективе, стиле руководства... Недостаток такого метода – вероятность искажения информации, так как испытуемый может выбирать социально желательные ответы, а не реальные.

Психологическое тестирование. Такое тестирование содержит серию вопросов, с помощью которых психолог может узнать об определенных психологических качествах работников, определить наличие или отсутствие черт, свойственных их характеру и степень их развития. Например, у испытуемого можно выявить значимую ориентацию на достижение успеха. Недостатком данных тестов является возможность искаженного результата вследствие ответов, которые с точки зрения испытуемых выглядят предпочтительнее в глазах окружающих. Как правило, данный метод является вспомогательным.

Экспертные оценки. С помощью заранее подготовленной анкеты эксперты оценивают степень мотивации сотрудников. В качестве эксперта может выступать руководитель, коллеги, деловые партнеры или клиенты. Основным недостатком данного метода является выбор компетентного эксперта: таковым должен быть тот, кто хорошо знает испытуемого, чтобы наиболее точно оценить его мотивацию.

Проективные методики. Сюда относят кейсы, деловые игры, конкретные задания, во время выполнения которых сотрудник показывает себя с различных сторон, это позволяет сделать вывод и его «мотивационном ядре».

Особое внимание уделяется диагностике мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе и для самого сотрудника [24]. Недостаток данной проективной методики в том, что она энергозатратна: ее данные сложнее обрабатывать, так как они менее структурированы и стандартизованы по сравнению с другими методами.

Все вышеперечисленные методы оценки не являются универсальными, выбор подхода к оценке мотивации персонала должен согласовываться с целями и задачами конкретного предприятия: от правильного выбора метода оценки зависит успешность функционирования организации.

В соответствии с приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях» работникам учреждений культуры независимо от занимаемой должности могут быть установлены следующие стимулирующие выплаты:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет.

Указанные выплаты осуществляются в целях поощрения работника за выполненную работу и стимулирования его к качественному результату труда.

Развитие мотивации и стимулирование персонала в образовательной организации основано на ряде принципов, перечисленных ниже.

1. Принцип четкой цели и миссии организации. Важно, чтобы персонал понимал и разделял общую цель и миссию образовательной организации. Это создает основу для выстраивания мотивационных стратегий.

2. Принцип справедливости и равноправия. Разработка системы стимулирования должна быть справедливой и прозрачной. Все сотрудники должны иметь равные возможности для получения поощрений в зависимости от своих заслуг и достижений.

3. Принцип индивидуального подхода. Учет индивидуальных потребностей, интересов и особенностей каждого сотрудника при разработке мотивационных программ. Это помогает создать максимально эффективные стимулирующие меры.

4. Принцип развития профессиональных компетенций. Предоставление возможностей для повышения квалификации, профессионального роста и развития навыков сотрудников. Это может включать в себя обучение, семинары, мастер-классы и другие формы образования.

5. Принцип системности и последовательности. Мотивационные меры должны быть частью системы управления персоналом и взаимосвязаны с общими стратегиями развития образовательной организации. Они должны быть последовательными и согласованными с целями организации.

6. Принцип обратной связи и оценки. Регулярная обратная связь и оценка результатов работы сотрудников позволяют им понимать, какие усилия оцениваются и какие достижения ценятся в организации.

7. Принцип разнообразия мотивационных мер. Разнообразие стимулирующих мероприятий (финансовых и социальных) помогает удовлетворить различные потребности сотрудников и обеспечить более эффективную мотивацию.

Реализация этих принципов способствует созданию мотивационной среды в образовательной организации, что в конечном итоге приводит к повышению качества образования и развитию учащихся.

1.3. Обоснование и формирование модели и организационно-педагогические условия ее реализации

С целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, а также для объективной оценки результативности профессиональной деятельности, предлагается модель совершенствования

системы стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации. Стоит отметить, что модель строится на рассмотренных ранее принципах развития мотивации и стимулирования.

Модель совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации должна быть построена на следующих принципах.

1. Анализ текущего состояния системы стимулирования и мотивации учителей. Первоначально необходимо изучить существующую систему стимулирования и мотивации, определить ее преимущества и недостатки, выявить наиболее эффективные инструменты, а также проблемные моменты и причины недостаточной мотивации учителей.

2. Учет потребностей учителей. Для успешной мотивации учителей необходимо учитывать их потребности и ожидания. Для этого можно провести анкетирование или интервьюирование, чтобы выявить то, что наиболее ценно и важно для учителей в сфере стимулирования и мотивации.

3. Определение целей и задач системы стимулирования и мотивации. После анализа и учета потребностей учителей необходимо сформулировать конкретные цели и задачи, которые должна решать система.

4. Разработка механизмов стимулирования и мотивации. На основе целей и задач системы стимулирования и мотивации необходимо разработать механизмы, которые будут содействовать их достижению.

5. Организационно-педагогические условия реализации системы стимулирования и мотивации. Для успешной реализации системы необходимо создать соответствующие организационно-педагогические условия. Это могут быть изменения в распределении учебной нагрузки, организация времени для профессионального развития, создание системы обратной связи и поддержки от руководства и коллег.

6. Оценка результатов. Оценка эффективности внедренных изменений путем анализа данных о результативности учителей после внедрения новой системы стимулирования и мотивации.

7. Анализ полученных результатов и обратной связи. Внесение корректировок в систему стимулирования и мотивации на основе выявленных недостатков и пожеланий.

Учитывая данные принципы, сформулируем цели и задачи модели. Цель модели – стимулирование деятельности персонала, способствующее повышению качества образовательного процесса и результативности работы сотрудников. Задачи модели:

1. Анализ существующей системы стимулирования и мотивации персонала для выявления ее сильных и слабых сторон, а также потребностей сотрудников.

2. Совершенствование системы стимулирования, которая будет учитывать разнообразие потребностей, интересов и мотивационных факторов сотрудников.

3. Содействие профессиональному развитию персонала: создание благоприятной рабочей среды, которая будет способствовать обмену опытом между персоналом и развитию его творческого мышления.

4. Повышение мотивации и вовлеченности персонала в работу.

5. Обратная связь и оценки, которая позволит сотрудникам видеть результаты своей работы и получать признание за свои достижения.

Цели и задачи модели «Совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации» можно представить в виде рисунка 4, расположенного ниже.

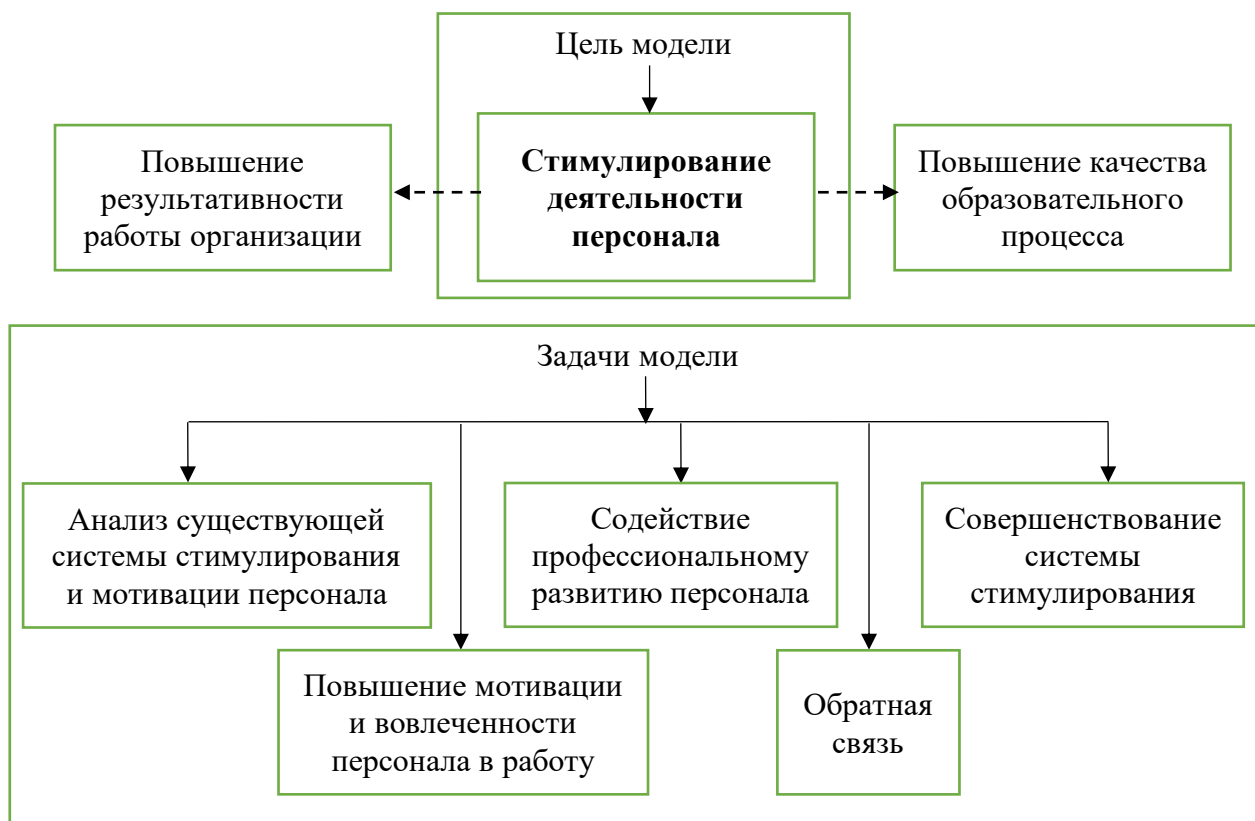


Рисунок 4. Цели и задачи модели «Совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации»

Важно рассмотреть условия реализации такой модели, ведь от этого зависят важные аспекты, описанные ниже.

Улучшение образовательного процесса. Мотивированный и стимулированный персонал образовательной организации более продуктивно работает. Это в свою очередь приводит к повышению качества образования, улучшению учебных программ и методов преподавания.

Привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Система стимулирования и мотивации персонала помогает привлекать и удерживать высококвалифицированных преподавателей и сотрудников. Это важно, чтобы образовательная организация могла предоставлять высококачественное обучение и конкурировать с другими учебными заведениями.

Улучшение рабочей атмосферы. Модель стимулирования и мотивации способствует созданию более позитивной и продуктивной рабочей атмосферы. Удовлетворенные сотрудники работают более эффективно, снижая уровень конфликтов и стресса в организации.

Увеличение профессионального роста. Модель стимулирования и мотивации может включать в себя программы обучения, повышения квалификации для персонала, что может способствовать их профессиональному росту. Это важно для развития компетенций персонала, что в итоге позитивно сказывается на качестве образовательного процесса.

Реализация данной модели является важным шагом для обеспечения качественного образования, привлечения квалифицированных кадров и улучшения рабочей атмосферы в образовательных организациях.

Итак, приведем условия реализации модели:

1. Образовательная организация должна иметь эффективное руководство, которое поддерживает и воплощает ценности мотивации и стимулирования в своей работе.
2. Сотрудники должны быть компетентными в своей области знаний.
3. Необходимо создать эффективную коммуникационную среду, включающая обмен опытом, командную работу, обратную связь по результатам работы и участие сотрудников в принятии решений, связанных со стимулированием и мотивацией.
4. Изменения, касающиеся стимулирования и мотивации персонала должны быть прозрачными и открытыми для персонала.

Эта педагогическая модель учитывает различные аспекты, которые помогут совершенствовать существующую систему стимулирования и мотивации персонала образовательной организации, улучшая качество образования и поддерживая профессиональное развитие сотрудников.

Планируемый результат внедрения модели «Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации»:

1. Улучшенная работоспособность персонала, например – повышение уровня мотивации и вовлеченности сотрудников в работу, увеличение производительности и эффективности труда.

2. Повышение качества образовательного процесса, например – улучшение методов обучения и передачи знаний, развитие новых подходов к обучению, основанных на мотивации сотрудников.

3. Укрепление корпоративной культуры и сотрудничества, например – формирование более благоприятной атмосферы в коллективе, повышение уровня доверия и взаимопонимания между сотрудниками и руководством.

4. Привлечение и удержание квалифицированных кадров, например снижение текучести кадров и удержание опытных специалистов.

Планируемый результат ориентирован на создание благоприятной среды для сотрудников, повышение их мотивации, что в свою очередь способствует улучшению качества образования и развитию образовательной организации в целом.

Выводы по главе 1

Создание модели по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда в образовательной организации требует изучения понятия и сущности мотивации и стимулирования труда.

Проанализировав определения разных авторов, сделаем вывод, что в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как внутренне состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека.

Итак, мотивация персонала направлена на изменение существующего положения, а стимулирование – на его укрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Управление процессами мотивации и стимулирования работника представляют собой ценность знаний, каким образом руководство организации может прийти к оптимальной управляемости этими процессами в зависимости от выбранной цели. Стимулирование и мотивация персонала образовательной организации может иметь существенное влияние на ее развитие.

На практике существует два основных вида мотивации: материальная мотивация и нематериальная мотивация. Материальное стимулирование включает в себя предоставление поощрений сотрудникам в виде денег, подарков, бонусов, повышения заработной платы и других материальных благ. Это может включать в себя такие формы, как премии за достижения, бонусы, компенсации, дополнительные выходные, корпоративные льготы и т.д. Нематериальное стимулирование относится к способам мотивации сотрудников, которые не связаны с предоставлением финансовых наград. Сюда можно отнести признание и похвалу за хорошую работу, возможности

для профессионального развития, более интересные и ответственные задачи, гибкий график работы, командные мероприятия, удобное рабочее место и другое.

Несмотря на то, что ни одна из управленческих систем не является единственно верной и универсальной, так как ее успех зависит от множества факторов и характеристик, которые относятся к организации, разрабатывая систему мотивации управленцу необходимо учитывать зарубежный и отечественный опыт развития мотивации персонала. Важно учитывать изменение действительности, в которой мы живем, так как это влечет за собой изменения мотивации людей и их модели поведения.

Для того чтобы разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования, необходимо выявить степень удовлетворенности работников условиями их профессиональной деятельности, оценить заинтересованность сотрудников в реализации планов образовательной организации, карьерном росте и развитии, установить уровень отдачи от применяемых мер поощрения.

С целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, а также для объективной оценки результативности профессиональной деятельности, предлагается модель совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала в образовательной организации. Цель модели – стимулирование деятельности персонала, способствующее повышению качества образовательного процесса и результативности работы сотрудников.

Приведены условия реализации и планируемые результаты модели.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ РАЗРАБОТАННОЙ СИСТЕМЫ (НА БАЗЕ МБОУ ЛИЦЕЙ №2)

2.1. Анализ деятельности МБОУ Лицей №2

Полное наименование организации – муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Лицей № 2». Сокращенное наименование: МБОУ Лицей № 2. Функции и полномочия Учредителя МБОУ Лицей №2 осуществляет орган местного самоуправления – администрация города Красноярск. Адрес образовательной организации: 660017, Россия, Красноярский край, город Красноярск, улица Урицкого, дом 121.

Основным видом деятельности Лицея является реализация общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования. Также Лицей реализует адаптированные основные образовательные программы для детей с ограниченными возможностями (по нозологиям) и образовательные программы дополнительного образования.

Управление Лицеем осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом Лицея является директор, который назначается учредителем в соответствии с правовым актом города Красноярск и осуществляет текущее руководство деятельностью Лицея.

Органами управления в Лицее являются:

- общее Собрание трудового коллектива;
- педагогический Совет;
- управляющий Совет Лицея;
- совет лицеистов;
- собрание классного коллектива обучающихся;
- общелицейский родительский комитет;

– классные родительские собрания.

В состав Собрания трудового коллектива входят все работники Лицея. В состав Педагогического Совета входят все педагогические работники. Могут принимать участие в работе Педагогического Совета представители родительской общественности, органов ученического самоуправления, других организаций с правом совещательного голоса. Председателем Педагогического Совета является директор Лицея. На рисунках 5 и 6 представлена организационная структура управления Лицеём.



Рисунок 5. Организационная структура управления Лицеём

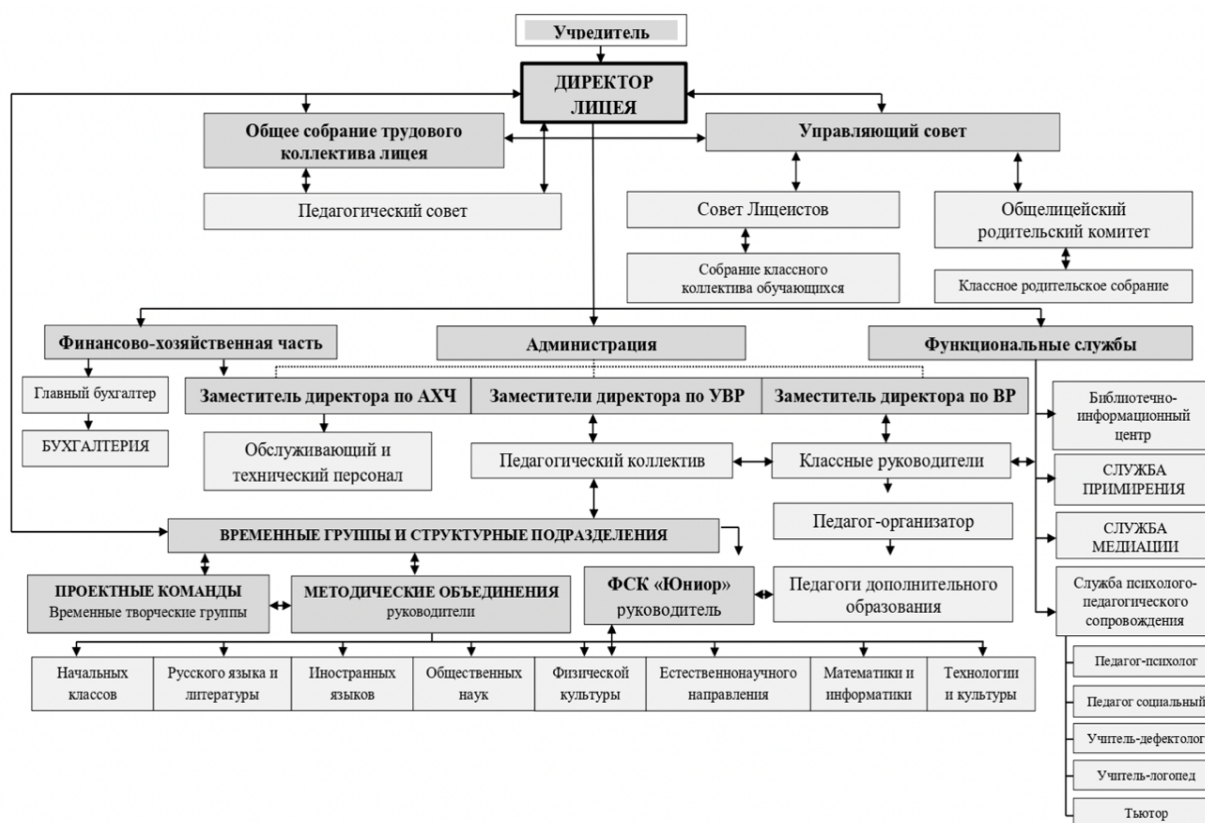


Рисунок 6. Организационная структура управления Лицеём

Такие показатели как стаж работы педагогов, их возраст и квалификация, качество межличностных отношений в коллективе напрямую или косвенно имеют значимость для совершенствования системы стимулирования персонала, проанализируем эти показатели.

Наибольшее количество педагогов в лицее в возрасте от 41 до 50 лет и от 51 до 60 лет (рисунок 7). Таким образом, персонал лицея более, чем наполовину (58%) составляют педагоги в возрасте от 41 до 60 лет, то есть поколение X. Они могут ценить более стабильную и устойчивую работу и баланс между работой и личной жизнью [21]. В то же время, это указывает на «старение» педагогических кадров: необходимо обратить внимание на привлечение молодых специалистов.

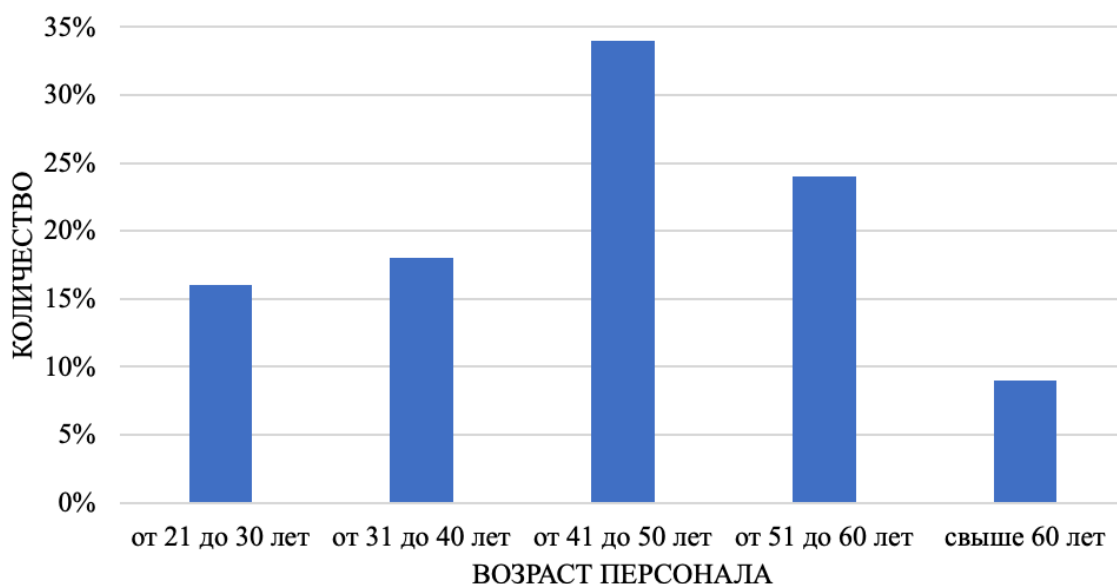


Рисунок 7. Диаграмма возраста персонала Лицея

Коллектив в большей мере (29%) состоит из педагогов, со стажем педагогической работы от 20 до 30 лет (рисунок 8).

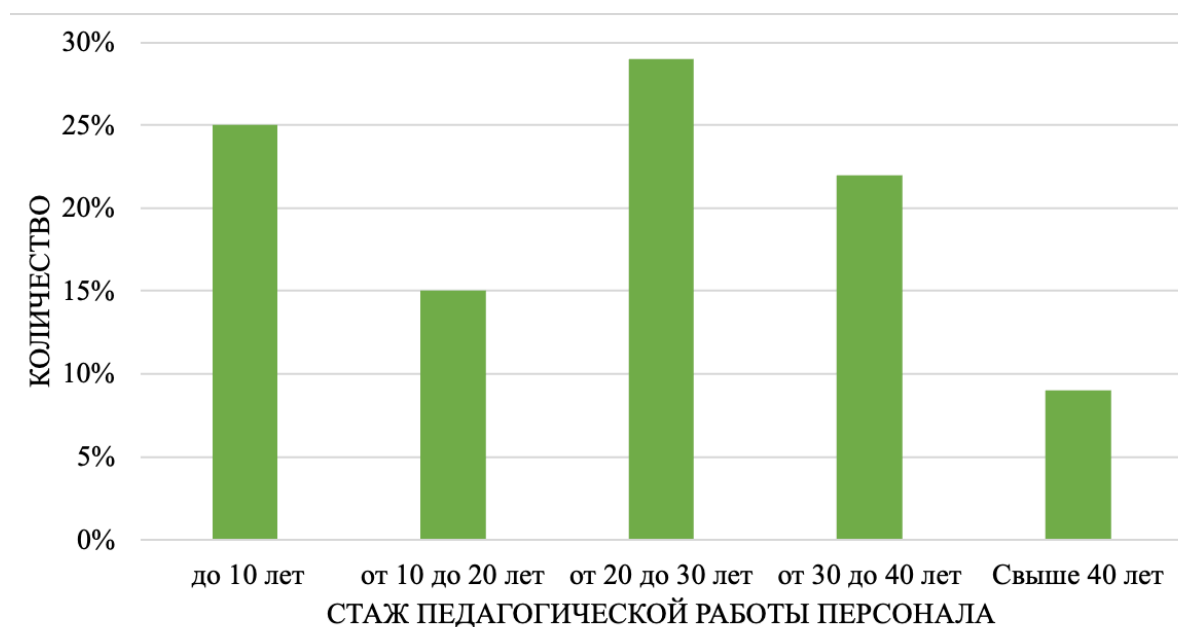


Рисунок 8. Диаграмма стажа педагогической работы персонала лицея

Кадровый состав МБОУ Лицея №2 достаточно квалифицирован: большинство из педагогических работников, а именно 96%, имеют высшее профессиональное образование, 91% имеют высшее образование педагогической направленности. 60% педагогов имеют квалификационную категорию (таблица 1).

Таблица 1

Квалификация кадрового состава персонала лицея

Квалификация кадрового состава	2020 год	2021 год	2022 год
Доля педагогических работников, имеющих высшее образование	95%	96%	96%
Доля педагогических работников, имеющих высшее образование педагогической направленности	83%	88%	91%
Доля педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование	5%	4%	4%
Доля педагогических работников, имеющих квалификационную категорию, из них	66%	67%	59%
Высшую	67%	69%	41%
Первую	33%	31%	18%

Участие педагогов лицея в конкурсах невелико, победы же в таких конкурсах очень редки. За последние три года можно отметить лишь несколько достижений. В 2022 г. учитель физкультуры стала лауреатом городского конкурса «Классный классный», в 2023 году учитель начальных классов стала лауреатом городского конкурса «Учитель года». В год количество участников в подобных конкурсах от 2 до 5 человек.

В течение 3-х лет лицей активно принимает участие в конкурсе – игре «Школа Рыбаков Фонда» и становится финалистом. В 2022 году команда из лицея стала участником полуфинала Всероссийского профессионального конкурса «Флагманы образования. Школа» в Сибирском федеральном округе.

Исследовательская деятельность персонала, а именно, написание статей, не пользуется популярностью. Причины тому могут быть разными, приведем несколько возможных:

– у учителя не всегда остается достаточно времени для погружения в исследовательскую работу или написания статей, ведь они имеют ограниченное время для своих обязанностей, включая подготовку и проведение уроков, проверку работ и взаимодействие с родителями;

– исследовательская работа и публикации статей не оцениваются или вознаграждаются желаемым образом;

– учителя могут считать, что их главная задача – передача знаний и навыков обучающимся, а не публикация исследований.

Участие в проектах педагоги осуществляют лишь по необходимости – только в 9-ых и 11-ых классах. Проектная деятельность в других классах не развита, не каждый из учителей сможет быть наставником для ученика в данном направлении, так как сам не до конца понимает цель и структуру проектов и проектной деятельности, не понимает их значимость.

Использование современных педагогических технологий в большинстве своем ограничивается интерактивной доской и использованием цифровых образовательных платформ (например, Якласс, РЭШ, uchi.ru).

В образовательной организации действует система мотивации и стимулирования персонала. Конечно, не существует универсальной и идеальной системы стимулирования персонала, у системы стимулирования персонала МБОУ Лицей №2 тоже имеются свои недостатки, проанализируем их.

Выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач; за интенсивность и высокие результаты работы; выплаты за качество выполняемых работ для работников Лицея определяются согласно приложению к положению об оплате труда. Данная таблица приведена в Приложении А.

Анализируя существующую систему стимулирования персонала, можем заметить несколько недостатков:

1. О критерии «Организация проектной и исследовательской деятельности обучающихся». В Лицее большинство учителей редко организуют или вовсе не организуют проектную и исследовательскую деятельность обучающихся (кроме выпускников и обучающихся 9-х классов). Мы считаем, что это недостаток для организации. Можно заметить, что в системе положения об оплате труда и в системе стимулирования нет моментов, которые подталкивают учителей к этой деятельности, ведь организация проектной и исследовательской деятельности обучающихся энергозатратна, однако оплата за такой вид деятельности – единовременная, к тому же малооплачиваемая в случае отсутствия победителей и призеров.

2. О критерии «Высокий уровень педагогического мастерства при организации образовательного процесса». Пункт «освоение информационных технологий и применение их в практике работы с обучающимися» неактуален так как, процесс, когда нужно было стимулировать освоение интерактивной техники и интерактивных досок прошел: использование интерактивных технологий в настоящее время является обычной ситуацией, которая включена в должностные обязанности.

3. В процессе беседы с учителями, была обозначена проблема по критерию «Участие в разработке и реализации проектов, программ, связанных с образовательной деятельностью». Разработка и реализация проектов и программ поощряется баллами лишь в том случае, если было получено призовое место в конкурсе проектов и программ.

4. По критерию «Высокий уровень педагогического мастерства при организации образовательного процесса». Такой пункт как «Выстраивание образовательного процесса в соответствии с программой надпредметного содержания» выполняется всеми учителями, а также не измеряется и не учитывается. Выстраивание напредметного содержания предполагает целую

систему взаимодействия с другими предметниками и целую систему выстраивания эффективной схемы: при участии одного учителя этого сделать невозможно.

5. Отсутствует стимулирование за участие в различных профессиональных конкурсах, например, за участие в профессиональном конкурсе «Учитель года», «Классный классный» или «Педагогический дебют».

Кроме данных недостатков, можно выделить еще один:

6. В системе стимулирования отсутствует положение о нематериальном стимулировании педагогов.

Для качественной работы, а также эффективного развития лица руководителю необходимо разработать и внедрить такую систему стимулирования и мотивации персонала, которая будет являться источником повышения результативности организации, но не будет использовать дополнительных расходов.

В системе должны содержаться такие методы распределения стимулирующего фонда оплаты труда, которые позволят повысить заинтересованность работников в труде, а также разнообразные методы нематериальной мотивации, зависящие от индивидуальных потребностей работников. Сильные стороны и возможности помогут справиться с существующими рисками и уменьшить влияние слабых сторон.

В ходе анализа существующей системы стимулирования работников МБОУ Лицей №2 для разработки и реализации модели, был проведен SWOT-анализ существующей системы стимулирования: были выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые можно увидеть в таблице 2.

SWOT-анализ существующей системы стимулирования МБОУ Лицея №2

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень квалификации педагогов; - наличие действующей системы стимулирования; - наличие благоприятных межличностных отношений в коллективе; - наличие мотивации к профессиональному росту у администрации и педагогического коллектива. 	<ul style="list-style-type: none"> - невысокий интерес учителей к признанию и одобрению со стороны руководства; - часть видов выплат стимулирующего характера неактуальна (не используется); - для профессиональных кадров в большей степени важны материальные стимулы.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - уменьшение текучести кадров; - улучшение благосостояния сотрудников; - привлечение новых специалистов; - участие коллектива в конференциях, конкурсах различного уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное количество финансирования; - низкая вовлеченность персонала в систему разработки персональных надбавок; - недостаточное количество ресурсов для разработки и внедрения эффективной системы стимулирования.

Самой сильной стороной мы считаем наличие действующей системы стимулирования, но тем не менее хочу обратить внимание что часть видов выплаты стимулирующего характера неактуальна.

SWOT-анализ определил, что имеющиеся недостатки в системе стимулирования и мотивации персонала могут негативно сказываться на деятельности и развитии организации, а также привести к текучке кадров, ухудшению психологического климата в коллективе.

Педагог может узнать о выплатах, в том числе стимулирующих в документе «Положение об оплате труда». Система оплаты труда педагогов включает следующие элементы: оклад, выплаты компенсационного характера и выплаты стимулирующего характера.

Ниже указаны пункты положения об оплате труда работников муниципального бюджетного общеобразовательной организации «Лицей № 2», связанные со стимулирующими выплатами:

4.1. К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование работников за качественные результаты труда, а также поощрение за выполненную работу.

4.2. Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их введения устанавливаются коллективными договорами, локальными нормативными актами Лицея, принятыми с учетом мнения первичной профсоюзной организации Лицея.

4.3. Работникам Лицея по решению директора в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников Лицея, а также средств от приносящей доход деятельности, направленных Лицеем на оплату труда работников, могут устанавливаться следующие виды выплат стимулирующего характера:

- выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- персональные выплаты (с учетом сложности, напряженности и особого режима работы, опыта работы, повышения уровня оплаты труда молодым специалистам, обеспечения заработной платы работника на уровне размера минимальной заработной платы (минимального размера оплаты труда), обеспечения региональной выплаты;
- выплаты по итогам работы.

Можно представить данную информацию в виде схемы (рисунок 9):

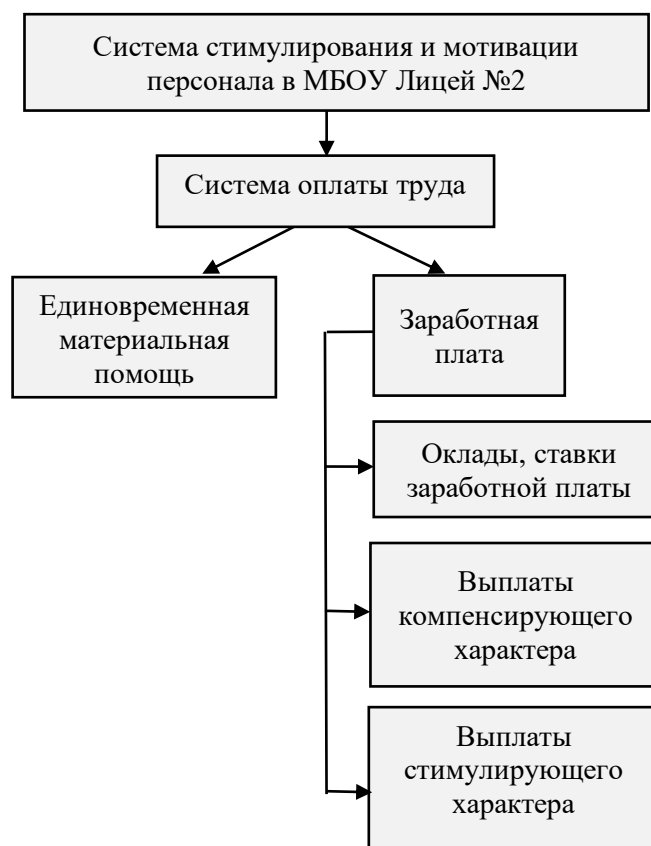


Рисунок 9. Виды выплат стимулирующего характера в лицее

Стоит отметить, что выплаты по итогам работы устанавливаются и выплачиваются один раз в год.

Рассмотрим пункт. 4.14.: «При установлении размера выплат стимулирующего характера конкретному работнику (за исключением персональных выплат) В Лицее применяют балльную оценку. Размер выплаты, осуществляемой конкретному работнику Лицея, определяется по формуле», а значит, стоимость балла непостоянна.

Пункт 4.20.: «Выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач; за интенсивность и высокие результаты работы; выплаты за качество выполняемых работ для работников Лицея определяются согласно приложению 1 к настоящему Положению.». Для наглядности и внесения будущих изменений, представим эту таблицу в виде схемы (рисунок 10):

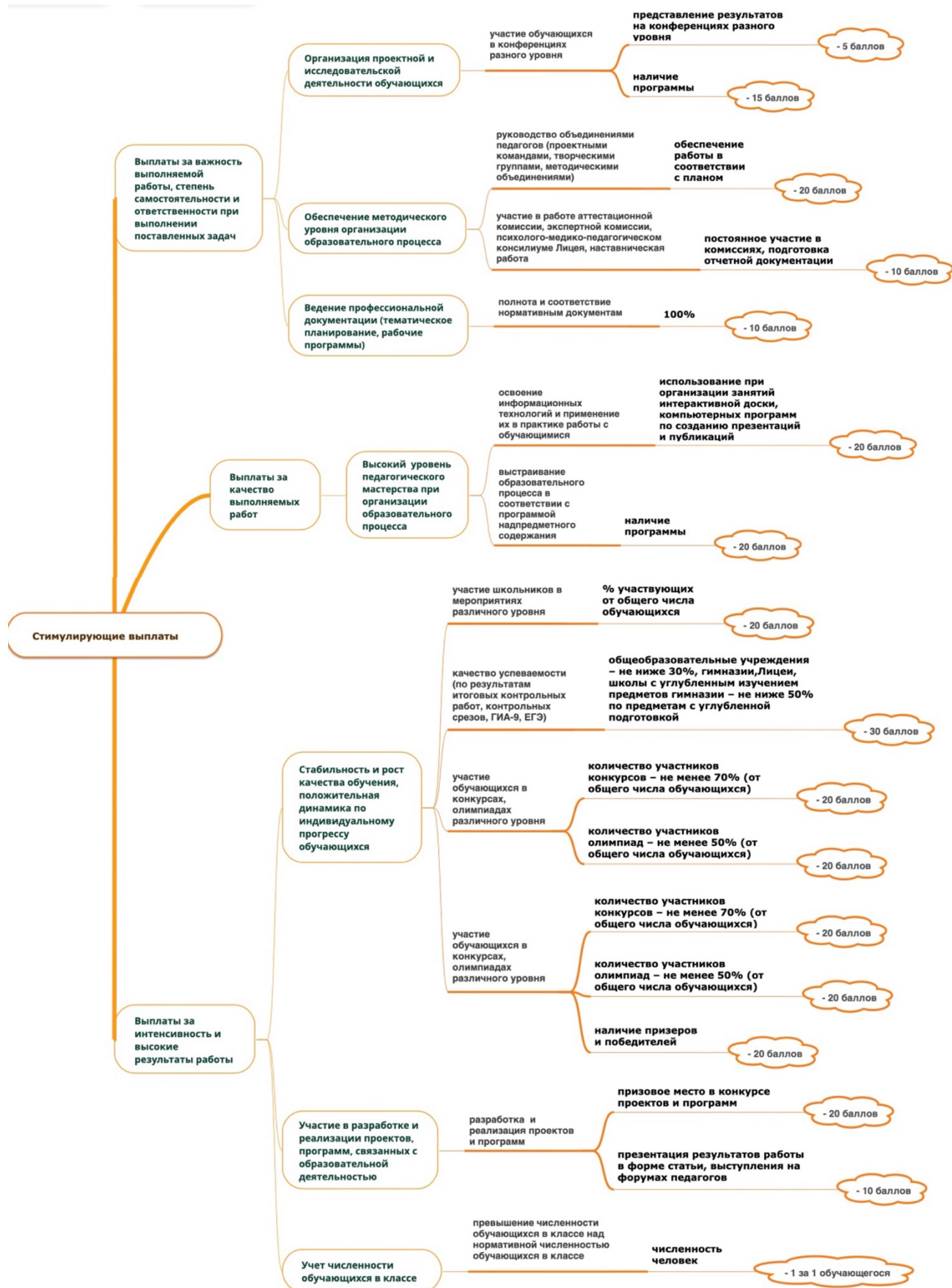


Рисунок 10. Стимулирующие выплаты

2.2. Апробация разработанной модели мотивации и стимулирования персонала

Для проведения констатирующего этапа эксперимента были использованы следующие методики: диагностика социального интереса Альфреда Адлера и оценка мотивации труда.

В МБОУ Лицей №2 была организована диагностика социального интереса. За базу была взята методика Альфреда Адлера и адаптирована к современным условиям в авторскую методику. Понятие "социальный интерес" ввел Альфред Адлер (1870-1937) – австрийский психолог. Чем более выражен социальный интерес, тем в большей степени усилия человека направлены на решение социальных задач, выполнение полезных дел. Социальный интерес – это внутренний потенциал человека, направленный на реализацию возможности жить вместе с другими людьми. Он помогает личности оценивать общее дело выше собственного благополучия.

Инструкция для участников, вопросы диагностики, а именно пары личностных качеств или черт для выбора в диагностике социального интереса и ключ к ответам находятся в Приложении Б.

Диагностика была организована в гугл формах, как это выглядело с мобильного устройство можно увидеть на рисунке 11.

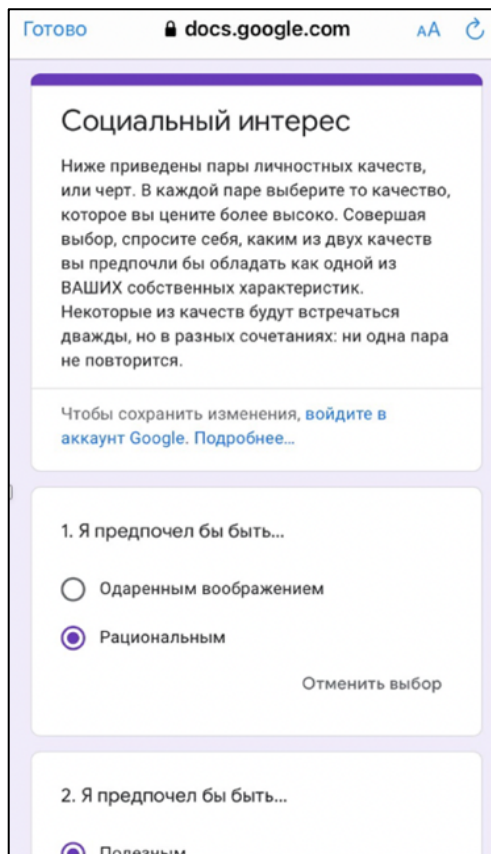


Рисунок 11. Внешний вид опроса с мобильного устройства

Результаты диагностики можно увидеть на рисунке 12.

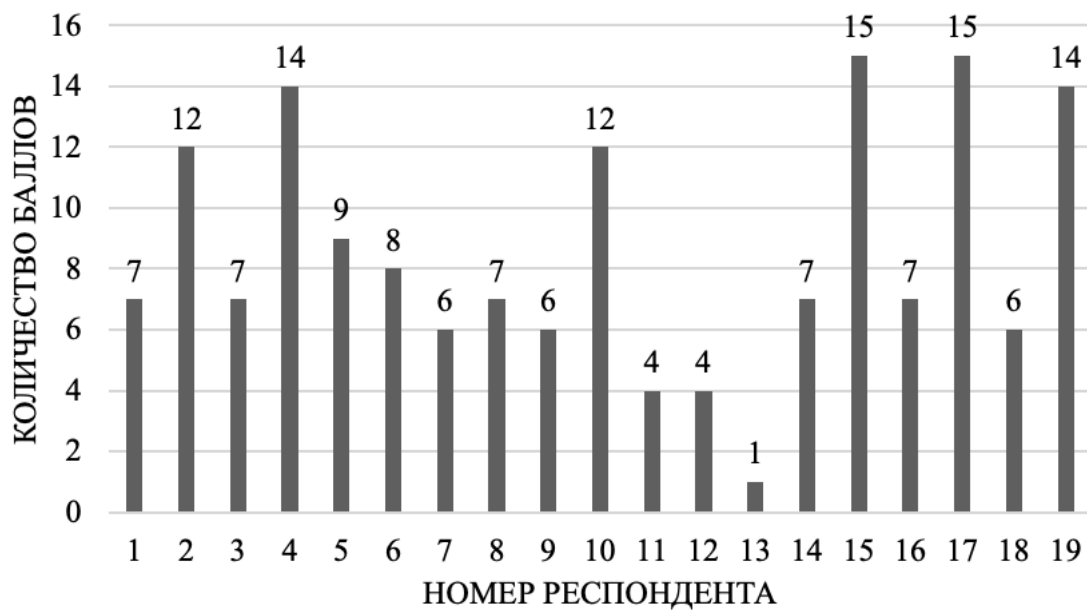


Рисунок 12. Диаграмма, показывающая количество набранных баллов у респондентов

Обработка результатов показала, что такой показатель социального интереса, как высокий и выше среднего (9-15 баллов) имеют 47% респондентов, средний (6-8 баллов) – 36%, ниже среднего и низкий (0-5 баллов)– 16% (рисунок 12). Можно сделать вывод, что средний результат опрашиваемых – 8 баллов, а это, исходя из авторской инструкции интерпретации результатов, свидетельствует о средних показателях социального интереса. Результаты обработки диагностики можно представить в виде круговой диаграммы на рисунке 13.

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС



Рисунок 13. Распределение показателя социального интереса у респондентов

Общая задача диагностики мотивации персонала в современной организации – выявление ключевых факторов, оказывающих влияние на изменение качества и результативности труда персонала. В результате диагностики руководитель организации получает мотивационный портрет каждого сотрудника, а также всего персонала в целом, что дает возможность построить гибкую систему мотивации.

В МБОУ Лицей №2 была проведена оценка мотивации труда сотрудников образовательной организации: им был предложен опрос, в котором необходимо было отметить по десятибалльной шкале насколько

каждый из представленных факторов важен с точки зрения повышения производительности их труда. Результаты оценки мотивации труда представлены в таблице 3.

Таблица 3

Ранжированная предварительная оценка мотивационной составляющей персонала

Факторы	Средний результат
Хорошие условия на работе	9,5
Интересная, творческая деятельность	9,1
Признание и любовь учеников	8,9
Стабильность заработка	8,9
Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	8,8
Возможность самореализации, полного использования способностей	8,7
Возможность самостоятельности и проявления инициативы в работе	8,7
Социальные гарантии	8,7
Хорошие отношения в коллективе	8,4
Разумные требования руководства	8,2
Возможность развития, самосовершенствования	8,1
Признание со стороны родителей	7,7
Возможность карьерного роста	7,6
Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	7,1
Признание и одобрение со стороны руководства	6,9
Сложная и трудная работа	5,8

Анкетирование проводилось анонимно, что гарантировало большую достоверность результатов. По результатам диагностики можно сделать вывод, что топ-3 основных мотивов для повышения производительности труда педагогов таковы (рисунок 14):

– хорошие условия на работе – 9,5 из 10 баллов (нематериально-социальное стимулирование);

– интересная и творческая деятельность 9,1 из 10 баллов (нематериально-социальное стимулирование);

– признание и любовь учеников 8,9 из 10 баллов (нематериально-социальное стимулирование).

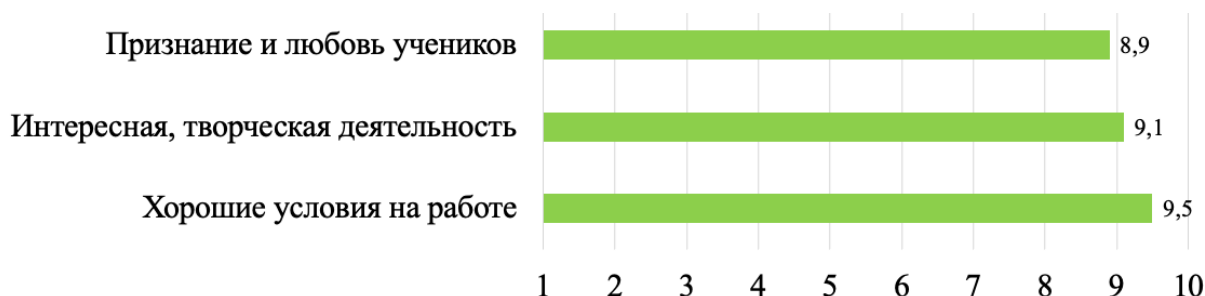


Рисунок 14. Наибольший социальный интерес

Наименьший интерес у учителей связан (рисунок 15):

– со сложной и трудной работой – 5,8 из 10 баллов;

– с признанием и одобрением со стороны руководства – 6,9 из 10 баллов;

– с возможностью по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране – 7,1 из 10 баллов.



Рисунок 15. Наименьший социальный интерес

Важно отметить, что в данном педагогическом коллективе значимо нематериально-социальное стимулирование – интересная и творческая деятельность, а также признание и любовь учеников.

Данные диагностики позволили выявить ключевые аспекты мотивации кадрового состава в МБОУ Лицей №2, перечислим их и обоснуем выбор ниже.

1. Признание и любовь со стороны учеников могут иметь положительное влияние на мотивацию учителя по нескольким причинам. Когда ученики выражают признание и любовь к своему учителю, это может укрепить его чувство собственной ценности и компетентности. Учитель начинает ощущать, что его работа важна и влияет на жизнь других людей, что может стать источником уверенности и мотивации. Признание и любовь со стороны учеников могут укрепить связь между учителем и его классом. Учитель может чувствовать большую ответственность и заинтересованность в успехах и благополучии своих учеников, что стимулирует его мотивацию.

2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда может повлиять на мотивацию учителя, потому что зная, что возможность повышения зарплаты связана с профессиональным успехом, учителя могут быть более склонны совершенствовать свои навыки. Это может привести к повышению качества образования. Кроме этого, учителя, зная, что их труд и результаты ценятся, могут быть более удовлетворенными работой и чувствовать себя уверенными. Это может способствовать созданию более позитивной и продуктивной атмосферы.

3. Возможность развития и самосовершенствования также может повлиять на мотивацию учителя в положительном направлении так как через самосовершенствование и профессиональное развитие учителя могут улучшать свои методы преподавания, инновационные подходы и способы вовлечения учеников. Это может привести к повышению качества образования и более успешным результатам учеников. А в случае, если самосовершенствование и развитие сопровождаются системой оценки и признания, учителя могут быть дополнительно мотивированы показывать хорошие результаты в этих процессах.

В заключение вышесказанного стоит подчеркнуть, что мотивы персонала различны, и они могут меняться с течением времени, ведь они зависят от возраста, развития, потребностей людей, от изменений условий внешней среды и изменений внутри организации. Кроме этого, одни и те же способы мотивации и стимулирования могут вызывать привыкание. Это значит, что мотивы необходимо периодически диагностировать, а систему мотивации совершенствовать.

С учетом выявленных недостатков в системе стимулирования и мотивации персонала образовательной организации, а также для её дальнейшего развития мы рекомендуем внедрить разработанную модель, для чего реализовать следующий комплекс мероприятий:

1. Изменить отдельные пункты положения об оплате труда работников в части корректировки формулировок стимулирующего характера.

2. Изменить отдельные пункты положения об оплате труда работников в части распределения количества баллов.

3. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию положения об оплате труда работников в части корректировки нематериального стимулирования.

Учитывая вышеперечисленный комплекс мероприятий, представим оптимизированную модель системы стимулирования и мотивации персонала на рисунке 16.

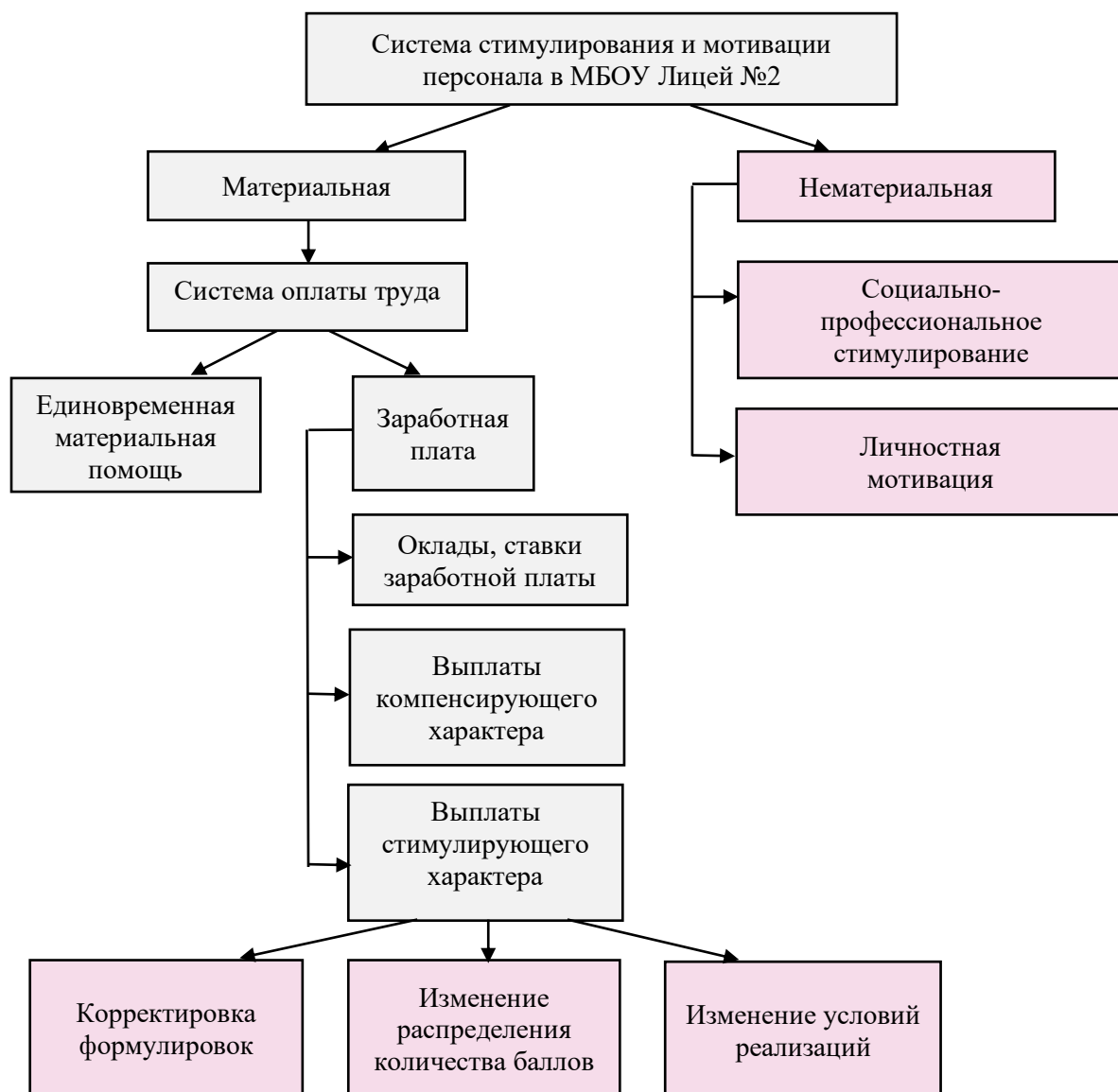


Рисунок 16. Оптимизированная модель системы стимулирования и мотивации персонала

Совершенствование положения об оплате труда работников в части корректировки выплат стимулирующего характера можно представить в виде схем. Желтым цветом выделено изменение баллов, красным – заменяемые пункты, а зеленым новые пункты (те, которые сменят имеющиеся пункты).

1. Изменение распределения количества баллов в критерии «Организация проектной и исследовательской деятельности обучающихся». Увеличено количество баллов за представление результатов на конференциях

различного уровня с 5 до 15, а также увеличено количество баллов за наличие призов с 15 до 20. Кроме того, необходимо обратить внимание на организацию научной деятельности – для этого можно провести, например, семинар, который развивает проектный подход. Изменение количества баллов указано на рисунке 17.



Рисунок 17. Изменения в выплатах за важность работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач

2. Появление новых направлений. Взамен критерия «освоение информационных технологий и применение их в практике работы с обучающимися» предлагается критерий «проведение открытого урока с использованием методических приёмов и собственных интерактивных разработок», так как считается, недостаточным обмен методическими рекомендациями с точки зрения роста уровня преподавания педагогического коллектива.

3. Более эффективно внедрить исследовательский уклон поможет использование надпредметных навыков, которая предполагает при исследовании привлечение иных дисциплин. Предлагаю ввести пункт – «разработка тем по преподаваемой дисциплине с исследовательским

уклоном». Основным вопросом остается именно эффективность выбранных тем, а для этого необходимо постоянно выносить их на дискуссию.

4. Появление нового направления, в котором учитывается участие учителей в конкурсах («Учитель года», «Педагогический дебют» ...), причем различное в количестве баллов по этапам.

Изменения по пунктам 2,3 и 4 в том числе изменение распределения баллов, появление новых и исчезновение старых направлений представлены на рисунке 18.



Рисунок 18. Изменения в выплатах за интенсивность и высокие результаты работы

5. Предлагается появление нового условия – «За участие в конкурсе проектов и программ». Появление нового направления баллов указано на рисунке 19.

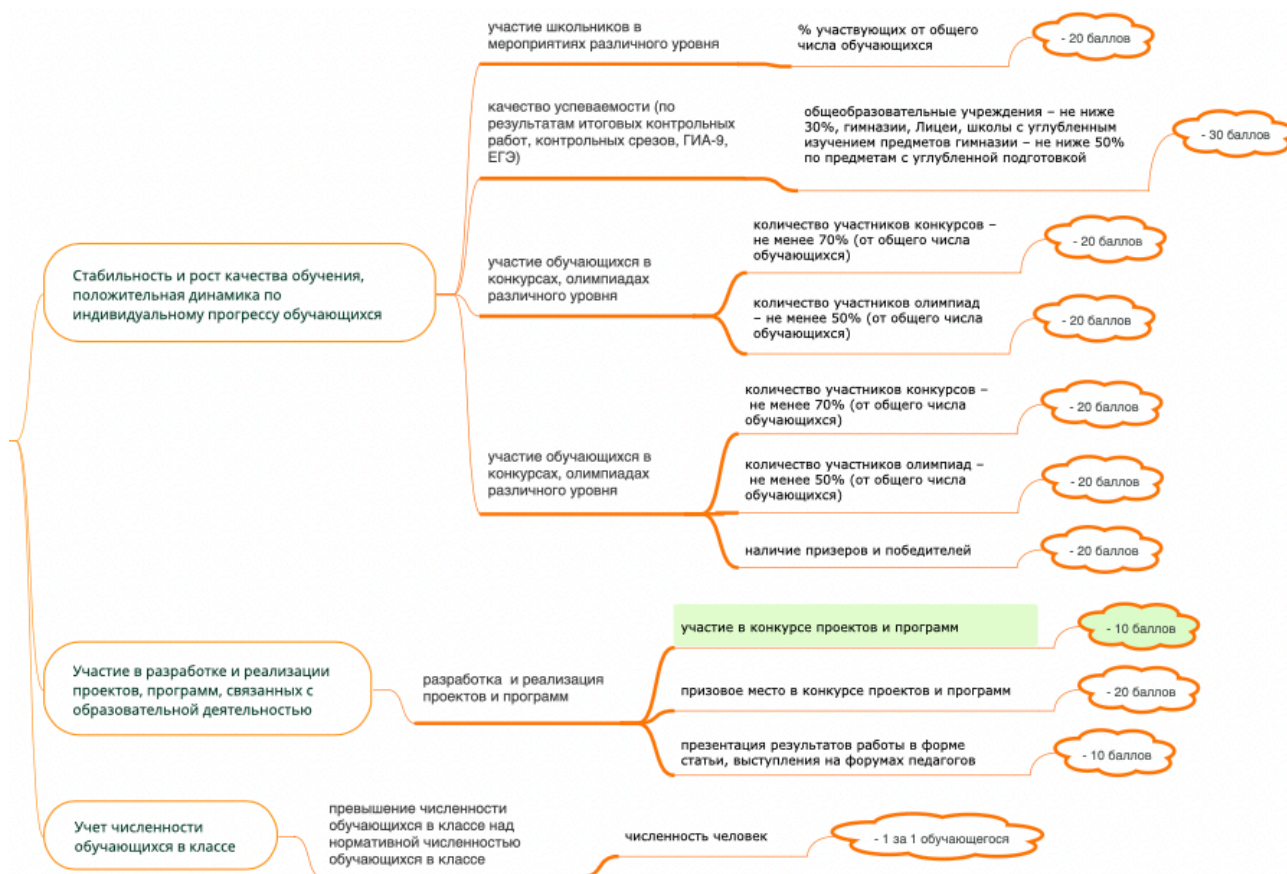


Рисунок 19. Изменения в выплатах за качество выполняемых работ

Итого за все виды выплат было 280 баллов, а стало 335 баллов, то есть увеличилось на 55 баллов (на 20%). Стоит учитывать то, что 90% «лишних» баллов (50 из 55) появились из конкурсов для учителей, которые проходят раз в год, поэтому «инфляция» или обесценивание одного балла исключается.

Все изменения положения об оплате труда работников в части корректировки выплат стимулирующего характера представлены ниже в единой таблице 4.

Изменения положения об оплате труда работников в части корректировки
выплат стимулирующего характера

вид выплаты	Имеющаяся система стимулирования и мотивации персонала	Усовершенствованная система стимулирования и мотивации персонала
за важность работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач	Участие обучающихся в конференциях разного уровня (представление результатов на конференциях разного уровня) – 5 баллов	Участие обучающихся в конференциях разного уровня (представление результатов на конференциях разного уровня) – 15 баллов
за интенсивность и высокие результаты работы	Участие обучающихся в конференциях разного уровня (наличие победителей и призеров) – 15 баллов	Участие обучающихся в конференциях разного уровня (наличие победителей и призеров) – 20 баллов
	Освоение информационных технологий и применение их в практике работы с обучающимися (использование при организации занятий интерактивной доски, компьютерных программ по созданию презентаций) – 20 баллов	Проведение открытого урока (использование методических приёмов и собственных интерактивных разработок) – 10 баллов
	Выстраивание образовательного процесса в соответствии с программой надпредметного содержания (наличие программы) – 20 баллов	Разработка тем по преподаваемой дисциплине с исследовательским уклоном (выбор обучающимся разработанной темы) – 10 баллов
	–	Участие учителей в профессиональных конкурсах («Учитель года», «Педагогический дебют»...) Школьный и районный этап – 10 баллов, городской и краевой этап – 15 баллов
за качество выполняемых работ	–	Разработка и реализация проектов и программ (за участие в конкурсе проектов и программ) – 10 баллов

Мы считаем, что стимулирование должно быть комплексным, поэтому третьим условием эффективности разработанной модели является система нематериального стимулирования. Ниже описан комплекс мероприятий по совершенствованию положения об оплате труда работников в части корректировки нематериального стимулирования по двум направлениям: социально-профессиональное стимулирование и личностная мотивация.

1. Социально-профессиональное стимулирование.

Данное направление нематериального стимулирования проявляется в создании благоприятной атмосферы в коллективе, что способствует нормальной коммуникации и обмену опытом между коллегами и их самореализации. Необходимо создать условия для социальной активности работников путем совершенствования организационной культуры.

Сотрудникам будет предложено посетить тренинги, семинары, курсы, конференции (например, тренинг об эмоциональном интеллекте, семинар о проектном подходе, повышение квалификации по преподаваемому предмету). Важно отметить, что обучение должно быть совместным: в составе коллектива или его части (например, в составе учителей математики). Кроме этого, имеет место коллективный выход персонала на праздники, причем выбор места проведения лучше предоставить педагогам.

Кроме этого, данное направление нематериального стимулирования связано с созданием комфортных условий труда – оснащение рабочего места сотрудника необходимой техникой, организация его питания, оформление зоны отдыха. Комплекс мероприятий по направлению социально-профессионального стимулирования представлен в таблице 5.

Комплекс мероприятий по направлению социально-профессионального
стимулирования

Мероприятие	Сроки	Ответственные лица
Создание плана-графика организации внутренних совещаний, семинаров и тренингов для развития взаимоподдержки и обмена идеями.	До 01.09.2023 г.	Директор и администрация МБОУ Лицея №2
Повышения квалификации в рамках преподаваемого предмета	В течении учебного года	Заместитель директора по УВР
Корпоративные мероприятия (день знаний, день учителя, новый год)	1.09, 5.10, 31.12 (ежегодно)	Директор и администрация МБОУ Лицея №2
Составление реестра потребностей	До мая 2023 г.	Заместитель директора по УВР
Оснащение рабочих мест педагогов необходимой организационной техникой	До 01.09.2023 г.	Директор

2. Личностная мотивация.

Данный вид нематериального стимулирования связан с потребностью в уважении, в признании заслуг и членами коллектива, и со стороны руководства. Формами такого вида стимулирования являются похвала лично и в присутствии коллектива, награждение грамотами за труд, вклад в образовательный процесс и достижения учащихся. Сюда же отнесем и проведение акции «Любимый учитель» – конкурс рисунков любимых учителей, с публичным освещением результатов (например, в социальных сетях).

Кроме этого, предлагается такой инструмент как «Поддержка из банки». Необходимо разместить в учительской украшенную прозрачную банку, в которую положить бумажные мини-открытки с пожеланиями. Мотивирующие фразы или слова поддержки на открытках может заранее написать несколько учителей. Каждый из учителей, когда кто-то нуждается в поддержке, в любой может вытащить из банки открытку и получить слова поддержки от коллег.

Комплекс мероприятий для развития личностной мотивации представлен в таблице 6.

Таблица 6

Комплекс мероприятий для развития личностной мотивации

Мероприятие	Сроки	Ответственные лица
Поздравление работников с Днем рождения (пост в социальной сети)	В течение учебного года	Заместитель директора по ВР
Акция «Любимый учитель» (конкурс рисунков любимых учителей)	Апрель (ежегодно)	Заместитель директора по ВР
Вручение почетных грамот и благодарственных писем	В конце полугодия	Заместитель директора по ВР
«Поддержка из банки»	С апреля 2023 г.	Инициатор (Кравчук В.В.)

Реализация комплекса предложенных мероприятий должна послужить повышению уровня удовлетворенности, вовлеченности, производительности труда, снижению текучести кадров, укреплению корпоративной культуры персонала образовательной организации.

2.3. Анализ результатов

На собрании педагогического коллектива педагогам была описана разработанная модель стимулирования и мотивации персонала. После ознакомления, за необходимость внедрения изменений в существующую систему управления МБОУ Лицей №2 проголосовало 44 человека из 49 присутствующих, что составляет 90%, 3 человека воздержались, а 2 человека высказали негативное отношение. Скорее всего, негативное отношение респондентов связано нежеланием менять что-либо в уже устоявшейся структуре мотивации и стимулирования (возраст респондентов был старше 50 лет). Итак, педагоги готовы к работе над внедрением и реализацией предложенных изменений в систему мотивации и стимулирования.

На основе разработанной модели для совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала, в МБОУ Лицей №2 была апробирована часть данных нами рекомендаций:

- на педагогическом совете перед 1 сентября поблагодарили учителей – на презентации отобразили их фото и перечислили достижения;
- в день учителя в актовом зале после концерта педагогам вручали благодарственные письма за различные достижения;
- проведена акция «Любимый учитель», где обучающиеся создавали портреты любимых учителей;
- в учительской функционирует «поддержка из банки» с пожеланиями учителям;
- выбор проведения корпоратива ко Дню учителя был предоставлен педагогам;
- для того, чтобы учителя общались, обменивались опытом создана «предметная неделя», которая проходит для всех параллелей Лицея.

Представим результаты формирующего этапа исследования. Результаты повторной диагностики социального интереса можно увидеть на рисунке 20, расположенном ниже.

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС



Рисунок 20. Распределение показателя социального интереса у респондентов на формирующем этапе

Сравнивая результаты, можно сделать вывод, что количество учителей с показателем социального интереса высоким и выше среднего увеличилось с 47% до 53%, со средним показателем уменьшился с 37% до 33%, а с низким и ниже среднего показателем уменьшился с 16% до 14% (рисунок 21). Средний результат опрашиваемых увеличился на один балл: с 8 до 9 баллов, исходя из авторской инструкции интерпретации результатов, это свидетельствует о выше среднего показателях социального интереса.

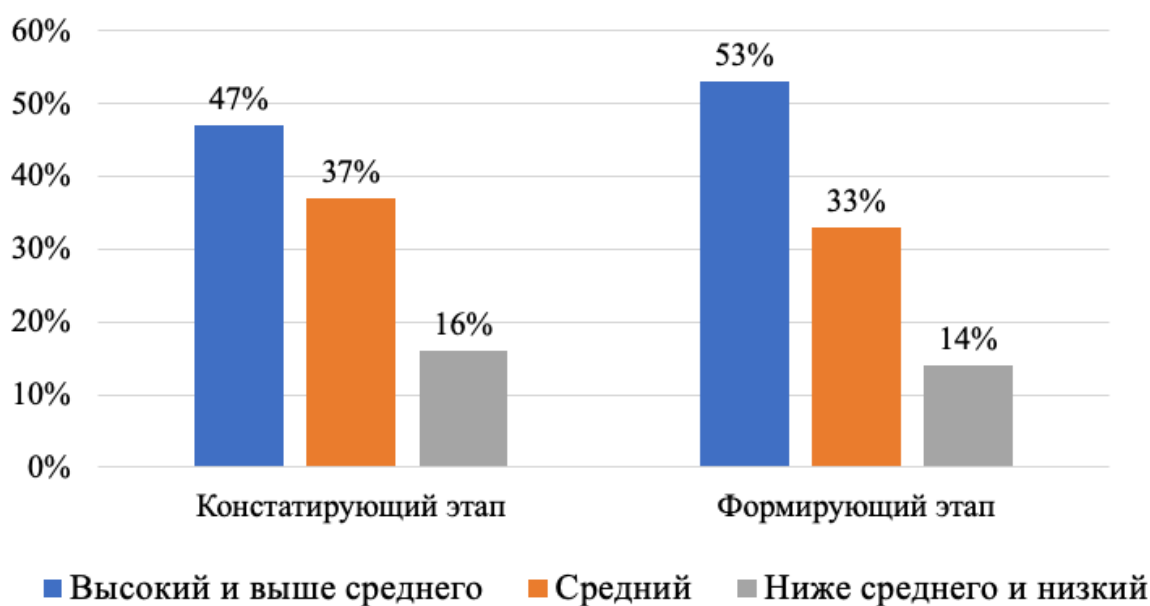


Рисунок 21. Сравнение показателя социального интереса у респондентов на констатирующем и формирующем этапе

Результаты сравнения среднего балла мотивационной составляющей персонала на констатирующем и формирующем этапе исследования можно увидеть в таблице 7, расположенной ниже.

Сравнение среднего балла мотивационной составляющей персонала на констатирующем и формирующем этапе исследования

Факторы	Средний результат	
	Констатирующий этап	Формирующий этап
Хорошие условия на работе	9,5	9
Интересная, творческая деятельность	9,1	8,2
Признание и любовь учеников	8,9	9
Стабильность заработка	8,9	9,5
Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	8,8	9,5
Возможность самореализации, полного использования способностей	8,7	8,7
Возможность самостоятельности и проявления инициативы в работе	8,7	8,6
Социальные гарантии	8,7	8,6
Хорошие отношения в коллективе	8,4	8,3
Разумные требования руководства	8,2	9,5
Возможность развития, самосовершенствования	8,1	8,9
Признание со стороны родителей	7,7	7,2
Возможность карьерного роста	7,6	5,6
Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	7,1	7,7
Признание и одобрение со стороны руководства	6,9	7,2
Сложная и трудная работа	5,8	5,9

В первую очередь проанализируем изменение в каждом из ранее выделенных критериев.

Признание и любовь учеников как на констатирующем этапе эксперимента, так и на формирующем занимает одно из самых высоких показателей, изменения незначительные. Можно сделать вывод, что учителям как было важным, так и осталось признание и любовь учеников.

Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда. Можно заметить, что показатели среднего результата увеличились на 8%. Скорее всего это связано с тем, что учителя почувствовали

возможность повышения зарплаты в зависимости от результатов труда, например, написание статьи, разработка тем для проектов или проведение открытого урока может сопровождаться повышением заработной платы в части стимулирующих выплат.

Возможность развития, самосовершенствования респонденты оценили на 10% больше, чем ранее. Предположительно, возможность развиваться и совершенствоваться помогает учителям раскрыть свой потенциал и стать более уверенными и компетентными. Кроме этого, можно провести связь данного критерия с критерием о возможности получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда, ведь возможность развития и самосовершенствования может дать результаты в работе, например, наличие учеников, которые стали призерами или победителями в олимпиаде.

Результаты по каждому из критериев вынесены в рисунок 22.

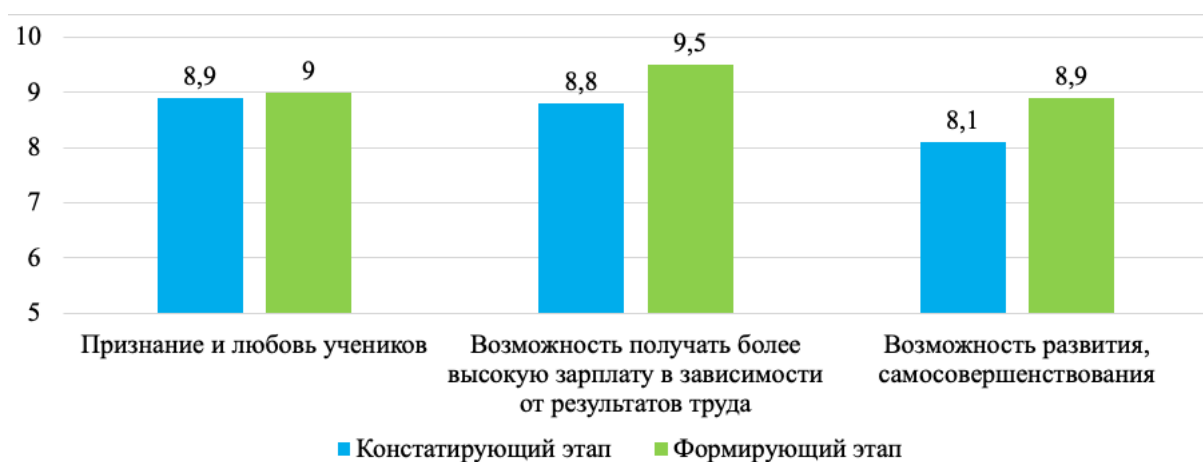


Рисунок 22. Сравнение среднего балла мотивационной составляющей персонала по ключевым критериям

Нельзя не отметить такой критерий, как значительное (на 26%) уменьшение среднего балла за возможность карьерного роста. Это может быть связано с тем, что учителя часто сталкиваются с перегрузкой в работе, что может влиять на их физическое и эмоциональное благополучие. Стресс и

излишние рабочие нагрузки могут сделать карьерный рост менее привлекательным, так как они могут бояться еще большей ответственности. Возможно и то, что персоналу может быть неясно, какие конкретные возможности для карьерного роста доступны в системе образования.

В данном исследовании мы не ставили своей целью увеличение среднего балла такого критерия как разумные требования руководства, но он увеличился на 16%. Увеличение балла можно связать с тем, что разумные требования руководства как никогда стали ценными для учителей.

Можно заметить, что значительных изменений в результатах по таким факторам, как возможность самореализации, полного использования способностей, возможность самостоятельности и проявления инициативы в работе, социальные гарантии, хорошие отношения в коллективе, сложная и трудная работа не имеется.

Итак, анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что система стимулирования и мотивации стала более совершенной. В данный момент внедрение разработанной системы заложило базу для дальнейшего развития организации.

Выводы по главе 2

Для создания модели совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала имеют значимость такие показатели как организационная структура управления организацией, стаж работы педагогов, их возраст и квалификация, качество межличностных отношений в коллективе. Все перечисленные показатели были проанализированы в параграфе 2.1.

В ходе анализа существующей системы стимулирования работников МБОУ Лицей №2 для разработки и реализации модели, были выделены и проанализированы недостатки существующей системы стимулирования и мотивации, а также проведен SWOT-анализ существующей системы стимулирования. Самой сильной стороной мы считаем наличие действующей системы стимулирования, но тем не менее обращаем внимание, что часть видов выплаты стимулирующего характера неактуальна.

В параграфе 2.2 описаны этапы констатирующего эксперимента и его анализ. Средний результат социального интереса у персонала организации составляет 8 баллов, что свидетельствует о средних показателях социального интереса. Кроме этого, была проведена оценка мотивации труда сотрудников образовательной организации. Топ-3 основных мотивов для повышения производительности труда педагогов — это хорошие условия на работе, интересная и творческая деятельность, а также признание и любовь учеников. Наименьший интерес у учителей связан со сложной и трудной работой, признанием и одобрением со стороны руководства.

Выделены недостатки существующей системы стимулирования персонала. С учетом выявленных недостатков в системе стимулирования и мотивации персонала образовательной организации, а также для её дальнейшего развития мы предложили реализовать комплекс мероприятий:

1. Изменить отдельные пункты положения об оплате труда работников в части корректировки формулировок стимулирующего характера.

2. Изменить отдельные пункты положения об оплате труда работников в части распределения количества баллов.

3. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию положения об оплате труда работников в части корректировки нематериального стимулирования.

В процессе знакомства педагогического коллектива с предлагаемыми изменениями за необходимость внедрения изменений в существующую систему управления проголосовало 90% присутствующих.

Представим результаты формирующего этапа исследования. Средний результат показателем социального интереса опрашиваемых увеличился с 8 баллов – среднего значения до 9 баллов, а исходя из авторской инструкции интерпретации результатов, это свидетельствует о выше среднего показателях социального интереса. Показатели среднего результата критерия «возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда» увеличились на 8%. Возможность развития, самосовершенствования респонденты оценили на 10% больше, чем ранее. Значительное (на 26%) уменьшение среднего балла за возможность карьерного роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время в системе образования происходят изменения, которые позволяют педагогам не только проявить свой творческий потенциал, но и принять активное участие в инновационных процессах образования.

Одним из методов управления персоналом является стимулирование – это комплекс мер, которые мотивируют сотрудников не только к выполнению своих обязанностей, но и к активному желанию работать именно в данной организации и достигать высоких результатов.

Понимание и осознание потребностей, мотивации и стремлений персонала со стороны руководства способствует эффективному управлению. Учитывая эти факторы, руководителю удастся построить систему управления персоналом таким образом, что сотрудники будут самостоятельно стремиться к эффективной деятельности, стремясь к достижению собственных и организационных целей.

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

Итак, стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Система стимулирования педагогов включает в себя как материальные, так и нематериальные компоненты. Важно сбалансировать оба вида стимулирования для эффективной мотивации педагогов.

Проанализирована существующая система стимулирования педагогов МБОУ Лицей №2. С учетом выявленных недостатков в системе стимулирования и мотивации персонала на примере МБОУ Лицей №2 для её дальнейшего развития предлагается к внедрению разработанная модель, с реализацией следующего комплекса мероприятий:

– Изменение отдельных пунктов положения об оплате труда работников в части корректировки формулировок стимулирующего характера.

– Изменение отдельных пунктов положения об оплате труда работников в части распределения количества баллов.

– Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию положения об оплате труда работников в части корректировки нематериального стимулирования.

Используя различные виды стимулирования и мотивации, особое внимание было уделено нематериальным видам вознаграждения. Усовершенствованная система стимулирования педагогов на примере МБОУ Лицей №2 способствовала повышению значимости нематериальных средств поощрения результатов педагогического труда и организации деятельности по систематизации и распространению педагогического опыта.

Была произведена оценка эффективности предложенных рекомендаций в систему стимулирования, которая позволила сделать вывод, что предложенные мероприятия действительно содействуют повышению эффективности деятельности организации.

Чтобы усовершенствованная система стимулирования персонала оставалась эффективной, ее оценка должна производиться регулярно и носить непрерывный циклический характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамовских Т.А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 5–2. С. 53.
2. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 1 (53). С. 55–61.
3. Баташева М.А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала // Молодой ученый. 2015. № 23. С. 479–481.
4. Бекирова С. Материальное стимулирование труда управленческого персонала / Севилия Бекирова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. 184 с.
5. Варданян И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 1. С. 129–132.
6. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора, 2012. № 4. С. 234.
7. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд – основа стабильного общества сборник статей VII Международной научно-практической конференции, 2015. С. 28–33.
8. Виханский О.С., Наумов А. И. В54 Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. Стереотипн. М.: Магистр: ИНФРА- М, 2016. 576 с.
9. Волгин Н.А. Вилар: Мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд. 2000. № 4. С. 75–79.

10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. Пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 282 с.
11. Гнатышина Е.А., Рябчук П.Г. Демцура С.С., Ф.Х. Хабибуллин Основы управления образовательными организациями: учебное пособие/С.С. Демцура, Ф.Х. Хабибуллин.-Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. С. 48.
12. Гусарова М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник ОмГУ (Экономика). 2016. № 4. С. 14–22.
13. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. С англ. - М.: И.Д. Вильямс, 2015. 400 с.
14. Дудник К.С., Илюхина Л.А. Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний "Google" и "Яндекс" //Евразийский союз ученых. 2015. № 2–1 (11). С. 65.
15. Дятлов В.А. Экономика труда / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов. М.:Приор, 2012. 315 с.
16. Журавлев П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.Ф. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: ЮНИТИ,1998. 320 с.
17. Захаров А.В., Кулашникова М.С. Зарубежный опыт организации и оплаты труда //Научные исследования и современное образование. 2018. С. 212–214.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2018. 695 с.
19. Когдин А.А. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / А.А. Когдин // Экономика устойчивого развития. 2012. № 11. С. 91–94.
20. Конюшенко М.В. Основные понятия теории мотивации //Психологические и биологические особенности нарушенного поведения. 2021. С. 41.

21. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения. Litres, 2022. С 32.
22. Кошкина Ю.А. Формы мотивации персонала и методы её оценки //Синергия Наук. 2020. № 54. С. 352.
23. Кузнецова И.Н. Мотивация персонала // Молодой ученый. 2018. № 21. С. 258–259. URL <https://moluch.ru/archive/207/50827/> (дата обращения: 25.11.2023).
24. Лейни Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях //Наука и современность. 2011. № 8–2. С. 66.
25. Леонтьева А.А., Губарьков С.В. Значимость мотивации для профессионального развития педагогов // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире / сборник статей международной научно-практической конференции: в 7 частях, 2018. С. 103–105.
26. Литвинюк А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник для бакалавров. Litres, 2022. С. 14–15.
27. Лифшиц Е.А. Исследования мотивационного потенциала студентов для совершенствования процесса обучения // Современные исследования социальных проблем. 2014. № 4. С. 1–13.
28. Лиховид В.О. Сущность и значение понятия мотивации персонала. Нормативно-правовая основа для мотивации и стимулирования персонала //Материалы Ивановских чтений. 2019. № 1. С. 160.
29. Маслоу А. «Теория человеческой мотивации», спб.: Евразия 999 с. 77–105.
30. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. 1999. 3-е изд. Пер. С англ. - СПб.: Питер, 2009. 352 с.
31. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом / Е.Б. Моргунов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Синтез»», 2013. 464 с.

32. Морозова О.П., Рахманов Р.Б. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования персонала //Эволюция общественных отношений в процессе российской модернизации: социетальный и региональный аспекты. 2018. С. 113–116.
33. Мухоедова А.Ю. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда //международная научно-практическая конференция «Уральская горная школа – регионам». 2018. С. 783.
34. Набоких А.А., Вершинина А.А. Законы функционирования мотивации //Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 5. С. 73.
35. Нашинская Т. Н. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций // Научный вестник МГТУ ГА. 2014. № 191. С. 115–119.
36. Немов Р.С. Система представлений о психологии мотивации поведения человека с древнейших времен до конца XIX в //Системная психология и социология. 2022. № 3 (43). С. 121.
37. Николаева И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала //Human progress. 2018. Т. 4. № 7. С. 4.
38. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. 2016. С. 5.
39. Оперативный менеджмент на предприятии АПК: краткий курс лекций для обучающихся 3 курса направления подготовки 38.03.02 Менеджмент // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». Саратов, 2017. 70 с.
40. Подлесных, В.И. Менеджмент: учебное пособие для вузов. СПб: изд. Дом «Бизнес пресса». 2014. 211 с.
41. Положение о комиссии по распределению стимулирующих выплат Лицея №2 г. Красноярск. URL https://licey2.ru/images/mabaz/положение_о_комиссии_по_стимулированию.pdf (дата обращения: 25.11.2023).
42. Положение об оплате труда работников МБОУ «Лицей №2» города Красноярск. URL <https://clck.ru/36ogj2> (дата обращения: 25.11.2023).

43. Положение об Управляющем Совете Лицея №2 г. Красноярска.
URL <https://clck.ru/36ogpw> (дата обращения: 25.11.2023).
44. Радул В.В., Бабенко Т.В. Качественные характеристики личности в управлении образовательным процессом // Проблемы современной науки и образования. 2018. № 5 (125). С. 72–80.
45. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. Пособие / А.В. Ребров. М. : ИНФРА-М, 2016. 346 с.
46. Розманов А.В., Малахова А.А., Серикова О.Ю. Отечественный и зарубежный опыт мотивации персонала //В сборнике: Образование – наука производство: материалы Всероссийской научнопрактической конференции. Чита. 2018. С. 70–75.
47. Скачкова Л.С. и др. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий. 2015
48. Соловцова М.С., Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Совершенствование системы стимулирования труда работников сферы высшего образования. Directmedia, 2017. 67 с.
49. Соловцова М.С., Попова Е.А. Стимулирование труда преподавателей как фактор, влияющий на качество образовательного процесса // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 36. С. 218–227.
50. Соломатина, Н.А. Управление организацией / Н.А. Соломатина, З.А. Нагимова. - М: ООО «Вершина», 2011. 219 с.
51. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом //Основы экономики, управления и права. 2012. № 1 (1). С. 121–125.
52. Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление - это наука или искусство. М.: Республика, 1992. С. 351.
53. Травин В.В., Дятлов В.А. «Менеджмент персонала предприятия». М.: Дело, 2003. 10 с.

54. Труфанова Т.А., Никулина О.В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 4 (050). С. 217–222.
55. Устав (новая редакция) МБОУ «Лицей №2» г. Красноярск. С. 3. URL <https://licey2.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoj-organizatsii/dokumenty/ustav-i-pravoustanavlivayushchie-dokumenty/ustav-litsey.html> (дата обращения: 25.11.2023).
56. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: Приор, 2013. 287 с.
57. Царева Н.А., Черная Ю.А., Шамахова Ю.В. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры // Современная научная мысль. 2016. № 6. С. 220.
58. Чиркова Ю.Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 6. С. 63.
59. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М. Берлин: Директ-Медиа, 2015. 293 с.
60. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. М.: ИД «АТИСО», 2016. 254 с.
61. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Directmedia, 2015.
62. Якокка, Л. Карьера менеджера. / Л. Якокка // Пер. С англ Минск: Попурри, 2018. 326 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

вид выплат	Критерии оценки результативности и качества труда работников Лицея	Условия		максимальный балл
		наименование	индикатор	
Выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач	Организация проектной и исследовательской деятельности обучающихся	участие обучающихся в конференциях разного уровня	представление результатов на конференциях разного уровня	5
			наличие победителей и призеров	15
	Обеспечение методического уровня организации образовательного процесса	руководство объединениями педагогов (проектными командами, творческими группами, методическими объединениями) участие в работе аттестационной комиссии, экспертной комиссии, психолого-медико-педагогическом консилиуме Лицея, наставническая работа	обеспечение работы в соответствии с планом	20
			постоянное участие в комиссиях, подготовка отчетной документации	10
Ведение профессиональной документации (тематическое планирование, рабочие программы)	полнота и соответствие нормативным документам	100%	10	
Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	Стабильность и рост качества обучения, положительная динамика по индивидуальному прогрессу обучающихся	участие школьников в мероприятиях различного уровня качество успеваемости (по результатам итоговых контрольных работ, контрольных срезов, ГИА-9, ЕГЭ)	% участвующих от общего числа обучающихся	20
			общееобразовательные учреждения – не ниже 30%, гимназии, Лицей, школы с углубленным изучением предметов гимназии – не ниже 50% по предметам с углубленной подготовкой	30
				участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах различного уровня
	количество участников олимпиад – не менее 50% (от общего числа обучающихся)	20		
	участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах различного уровня	количество участников конкурсов – не менее 70% (от общего числа обучающихся)	20	
			количество участников олимпиад – не менее 50% (от общего числа обучающихся)	20
				наличие призеров и победителей
	Участие в разработке и реализации проектов, программ, связанных с образовательной деятельностью	разработка и реализация проектов и программ	призовое место в конкурсе проектов и программ	20
			презентация результатов работы в форме статьи, выступления на форумах педагогов	10
	Учет численности обучающихся в классе	превышение численности обучающихся в классе над нормативной численностью обучающихся в классе	численность человек	1 за 1 обучающегося
Выплаты за качество выполняемых работ	Высокий уровень педагогического мастерства при организации образовательного процесса	освоение информационных технологий и применение их в практике работы с обучающимися	использование при организации занятий интерактивной доски, компьютерных программ по созданию презентаций и публикаций	20
		выстраивание образовательного процесса в соответствии с программой надпредметного содержания	наличие программы	20

Рисунок 23. Стимулирование в положении об оплате труда

Инструкция для участников: «Ниже приведены пары личностных качеств или черт. В каждой паре подчеркните качество, которое вы цените более высоко. Совершая выбор, спросите себя, каким из двух качеств вы предпочли бы обладать как одной из ваших собственных характеристик. Рассмотрим, например, первую пару: одаренный воображением – рациональный. Если бы вы должны были выбирать, каким бы вы предпочли быть? Подчеркните в каждой паре ту характеристику, которую вы выбрали. Некоторые из качеств будут встречаться дважды, но в разных сочетаниях: ни одна пара не повторится».

Я предпочел бы быть...

1. Одаренным воображением — Рациональным
2. Полезным — Сообразительным
3. Умелым — Сопереживающим другим
4. Уравновешенным — Продуктивным
5. Интеллектуальным — Деликатным
6. Надежным — Честолюбивым
7. Уважающим других — Оригинальным
8. Творческим — Здравомыслящим
9. Великодушным — Особенным
10. Ответственным — Оригинальным
11. Способным — Принимающим других
12. Заслуживающим доверия — Умудренным
13. Умелым — Логически мыслящим
14. Прощающим других — Утонченным
15. Продуктивным — Уважающим других
16. Практичным — Уверенным в своих силах
17. Способным — Независимым
18. Энергичным — Способным сотрудничать

- 19. Одаренным воображением — Полезным
- 20. Реалистичным — Высоконравственным
- 21. Деликатным — Умудренным опытом
- 22. Сопереживающим другим — Особенным
- 23. Честолюбивым — Терпеливым
- 24. Трезвомыслящим — Сообразительным опытом

Показатель социального интереса определяется по сумме ключевых ответов: в парах 2, 7, 9, 12, 14, 21 и 22 – по одному баллу начисляется за первую черту пары; в парах 3, 5, 11, 15, 18, 19, 20 и 23 – за вторую. Пары 1, 4, 6, 8, 10, 13, 16, 17 и 24 являются буферными и баллы за ответы на них не начисляются.

Уровни показателя социального интереса представлены в таблице 8.

Таблица 8

Интерпретация результатов диагностики социального интереса

Количество баллов	Показатель социального интереса
0 - 2	низкий
3 - 5	ниже среднего
6 - 8	средний
9 - 11	выше среднего
12 - 15	высокий