



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА»

**Совершенствование системы мотивации персонала в образовательных  
организациях**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 «Менеджмент»**

**Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»**

**Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

22,36 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

рекомендована / не рекомендована

«22» ноября 2020 г.

зав. кафедрой

Экономики, управления и права

П.Г. Рябчук  
П.Г. Рябчук

Выполнила:

Студентка группы См

Сафонова Рафиса Рафаэловна

Научный руководитель

к.э.н. доц.

Рябчук Павел Георгиевич  
Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск  
2020 год

## СОДЕРЖАНИЕ

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ, УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ, СИМВОЛОВ, ЕДИНИЦ И ТЕРМИНОВ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Основные и современные подходы к управлению персоналом.....	8
1.2. Мотивация и стимулирование труда персонала .....	11
1.3. Особенности мотивации труда в сфере образования.....	16
Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБОУ «ГАТЧИНСКАЯ НАЧАЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №5».....	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».....	23
2.2. Анализ заработной платы и нагрузки педагогических работников школы.....	28
2.3. Анализ системы стимулирования труда работников МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».....	34
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МБОУ «ГАТЧИНСКАЯ НАЧАЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №5».....	39
3.1. Проект мероприятий по развитию мотивационного комплекса учебного заведения.....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
52	
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	55

## ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ, УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ, СИМВОЛОВ, ЕДИНИЦ И ТЕРМИНОВ

КПМО - Комплексная программа модернизации образования.

ЛОИРО - Ленинградский областной институт развития образования.

МБОУ - Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение.

НСОТ - новая система оплаты труда.

ФГОС - Федеральные государственные образовательные стандарты  
ВВЕДЕНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** определяется социальной ролью преподавателей общеобразовательной организации в развитии современного общества. Это является дополнительным стимулом для развития отраслей, связанных с наукой и подготовкой кадров. Каждый четвертый житель России связан с системой образования, в которой занято около сорока миллионов человек. Первым пунктом в Федеральном законе «Об образовании в РФ»[1] определено, что «Российская Федерация провозглашает область образования приоритетной».

В условиях кадрового дефицита, текучести, старения преподавательского состава образовательные организации вынуждены искать внутренние резервы для обеспечения образовательного и воспитательного процесса на качественном уровне. На первый план выходят задачи проведения эффективной управленческой политики, выработки научно-обоснованной концепции привлечения и мотивации педагогических кадров. Один из аспектов этого противоречия - проблема взаимосвязи социального управления и мотивации труда сотрудников образовательной организации, которая была выбрана темой дипломной работы, основанной на изучении совершенствования системы мотивации персонала МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

Проблема исследования системы мотивации персонала является достаточно обсуждаемой и изучаемой темой. Можно выделить множество подходов к разработке методов системы мотивации и определения ее эффективности. Достаточно широко тема изучена в рамках зарубежных и отечественных авторов. Теоретическими основаниями изучения мотивации

персонала стали традиционный подход, с позиции человеческих отношений, с позиции человеческих ресурсов и современный подход.

Несмотря на высокую степень разработанности вопросов мотивации труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэддик, О. С. Виханский, Ф. Герцберг, Е. П. Ильин, С. Б. Каверин, А. В. Карпов, Р. Л. Кричевский, И. Д. Ладанов, М. Мескон, Е. Г. Молл, А. И. Наумов, Э. А. Уткин, Ф. Хедоури и др.), руководители очень часто используют такие приемы влияния на поведение педагогов, которые приводят к демотивации профессиональной деятельности. Одной из причин такого положения является несоответствие представлений управленцев о факторах, влияющих на трудовое поведение педагогов, реальной ситуации. Мотивированный работник – это человек, который работает производительно, заинтересованно, творчески, проявляя разумную инициативу.

Для построения оптимально эффективной системы мотивации необходимо учитывать индивидуальные особенности научно-педагогических кадров и особенности их деятельности, сочетая различные методы мотивации. В этом заключается проблема, на решение которой направлена данная дипломная работа.

**Объект исследования** - система стимулирования эффективности и качества труда работников Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

**Предмет исследования** - процесс мотивации труда педагогических работников Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

**Цель работы** заключается в анализе состояния системы мотивации работников в образовательной организации на примере МБОУ «Гатчинская

начальная общеобразовательная школа №5» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

**задачи:**

- Рассмотреть теоретические вопросы и современную практику

мотивации персонала;

- Произвести анализ существующей системы мотивации в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»;

- Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации для исследуемой организации;

По теме исследования использовались следующие методы: теоретический анализ литературы; наблюдение, беседа.

**Информационной базой** исследования послужили, нормативносправочные и научно-публицистические материалы по рассматриваемой теме, а также данные, собранные автором самостоятельно.

**Теоретической базой** исследования послужил анализ литературы и источников по данной теме. Для анализа существующей системы мотивации педагогического коллектива использованы внутренняя документация МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

**Практическая значимость исследования** характеризуется применимостью выводов анализа системы мотивации персонала в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» и рекомендаций по ее совершенствованию. Анализ существующей системы мотивации позволит определить проблемы, связанные с данной областью в сфере образования, а также оценить мотивационный потенциал персонала. Отсутствие

необходимой информации для проведения работы по совершенствованию системы мотивации компенсируется исследованием, результаты которого послужат основой для разработки рекомендаций.

**Структура работы:** введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Основные подходы к управлению персоналом

Управление персоналом – крайне важный аспект в деятельности любой организации[12]. Именно грамотное управление персоналом способно внести громадный вклад в достижение положительных результатов деятельности компании в целом. Управление персоналом зависит от многих факторов, таких как, мнение руководства компании, организационная структура, вид деятельности компании, вес руководителя в организации и т.д.

В этом отношении к понятию «управление персоналом (кадрами)» приближается понятие «управление человеческим фактором»[16,с.227-229], означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых в организации мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным[23].

Различают 4 этапа развития системы управления персоналом. Первый этап – «исполнительское» управление персоналом. На этом этапе осуществляется формирование отдела по работе с персоналом, подбор сотрудников и ведение кадровой документации. Следующий этап –



«методическое» управление персоналом. На этом этапе кадровая служба уже имеет авторитет в компании и занимается адаптацией и обучением персонала, решает вопросы мотивации и устраняет конфликты в коллективе. Третий этап – «аналитическое» управление персоналом. На этом этапе анализируется эффективность работы каждого сотрудника, степень мотивации, создается внутренняя корпоративная культура компании. В штате кадровой службы появляются узкопрофильные специалисты по мотивации, по корпоративным мероприятиям, по психологии, по изучению внутренней социальной атмосферы. Заключительный, четвертый этап – «стратегическое» управление персоналом. В этот период отдел персонала усовершенствует систему управления предприятием, улучшает бизнес-процессы в компании, разрабатывает матрицы ответственности для персонала, улучшает вертикальные и горизонтальные коммуникации внутри компании, анализирует эффективность используемых методов управления персоналом, консультирует руководителей подразделений как лучше осуществлять управление персоналом и уделяет особое внимание развитию лояльности у сотрудников к компании[31,с.93-97].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений[32].

Основу системы управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией (таблица 1.).

Таблица 1

## Этапы и задачи управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале.	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение потребности в персонале.	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации.
Мотивация результатов труда и поведения персонала.	Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Обеспечение процесса управления персоналом.	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами.
Использование персонала.	Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Развитие персонала.	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики. Определение содержания результатов труда на рабочих местах. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала. Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.

Наиболее серьезной проблемой в исследовании данного явления было его теоретическое переосмысление, основой для которого послужило изучение основных теоретических концепций.

В иерархической теории Маслоу существует закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека[35].

Дж. О’Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию «Х» и теорию «У» Макгрегора[35].

Многое из теории и практики управления Макгрегора считал отражением взгляда на человека, характерного для теории «Х». Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута» (угроза безработицы) и «пряника» (деньги).

Теории «Х» и «У» отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории «Х» однако, такого однозначного соответствия между поведением, какие они есть, потому что к ним так относятся.

## 1.2. Мотивация и стимулирование труда персонала

Существует множество определений мотивации, раскрывающих ее сущность с различных сторон.

Мотивация в общем понимании - это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зависимости от поведения человека - это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием

внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в управлении - это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивация является основой поведения человека и основой результативности функционирования и развития организации в целом. Мотивация - это та «туго скрученная пружина», которая формирует активность человека с определенной силой в заданном направлении[33,с.5657]. По выражению Л. Якокки, «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть - в мотивации людей».

Мотивация основана на стремлении индивида к удовлетворению значимых для него потребностей в процессе трудовой деятельности.

Задачи, которые решаются на основе мотивации[29]:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким

результатам труда сотрудников;

- популяризация получивших признание результатов труда

сотрудников;

- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через

соответствующую форму признания;

- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения. Различают следующие виды мотивации (рис. 1).

### Классификация видов мотиваций

- материальная мотивация - стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- трудовая мотивация - потребность в содержательной, интересной, полезной работе;
- статусная мотивация - стремление к повышению значимости, статуса в организации (формального и неформального);
- нормативная мотивация - побуждение человека к определенному типу поведения посредством нормативного воздействия (информирование, убеждение, внушение);
- принудительная мотивация - использование власти и угроза неудовлетворения потребностей;
- стимулирующая - воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определенному поведению;

- внутренняя мотивация - проявляется, когда человек сам формирует мотивы;
- внешняя мотивация - воздействие на субъект происходит извне;
- положительная мотивация - способствует эффективному достижению целей;
- отрицательная мотивация - препятствует достижению целей (демотивация).

Различные виды мотивации не исключают, а взаимно дополняют друг друга.

Основные проблемы управления мотивацией состоят в следующем[26]:

- неочевидность мотивов поведения человека, их опосредованность в различных формах поведения;
- изменчивость мотивационного процесса вследствие динамического взаимодействия потребностей;
- различие мотивационной структуры работников в силу уникальности, силы и устойчивости мотивов;
- многовариантность удовлетворения каждой потребности;
- недостаточная информированность о результатах труда, взаимозависимость работ, несовершенство технологий;
- невысокая профессиональная компетентность лиц, принимающих решения в области мотивации персонала.

В основе мотивации лежат мотивы, под которыми понимаются побудительные причины, определяющие выбор действий и поступков личности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг с другом по степени их воздействия на поведение человека. Эта совокупность мотивов образует мотивационную структуру. Мотивационная структура обладает определенной стабильностью, но может меняться, например, сознательно в процессе воспитания или образования[24,с.106-107].

Процесс применения системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих человека к достижению личных или групповых целей, представляет собой стимулирование. Мотивацию следует отличать от стимулирования, которое создается не за счет внутреннего побуждения к труду (потребность в реализации личностного потенциала), а посредством внешнего воздействия на поведение работника (премии, надбавки, льготы и др.). Стимулирование направлено не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих работника к труду.

Мотивация является одной из ключевых функциональных сфер деятельности современного менеджера, которая позволяет эффективно управлять главным ресурсом организации - персоналом. Мотивация создает заинтересованность работника в результатах труда и повышает его эффективность. В связи с этим деятельность в сфере мотивации персонала актуальна для каждой современной организации.

В основе трудовой мотивации – соответствующий «внутренний позитивный трудовой настрой» работника, происходящий из приоритетных для него целей и ценностей. Повышение уровня трудовой мотивации, увеличение доли мотивированных работников в составе работающих – главная цель и задача менеджмента служб управления персоналом, да, наверное, и мечта любого руководителя. Мотивированный персонал является основой эффективности функционирования организации. Трудовая мотивация достигается и поддерживается стимулированием, которое представляет собой

внешнее воздействие на работника для формирования у него «положительно ориентированного» отношения к своей работе[22]. Феномен положительной трудовой мотивации возникает тогда, когда применяемые стимулы оптимально способствуют удовлетворению приоритетных потребностей работника. Стимулирование, не совпадающее с этими потребностями, безрезультатно и оборачивается потраченными деньгами и временем[24].

Мотивация трудовой деятельности разных категорий персонала должна быть различна. Следует учитывать динамический характер мотивационного процесса: изменение силы и влияния мотивирующих факторов в зависимости от изменения ситуации, потребностей работников, мотивационной структуры личности. Возможно влияние демотиваторов - факторов, которые оказывают негативное воздействие на мотивацию работника.

### 1.3. Особенности мотивации труда в сфере образования

Одним из важнейших компонентов педагогической деятельности является ее мотивация. Мотивация вообще, и мотивация учителя в частности, является одной из фундаментальных проблем как для отечественной, так и для зарубежной психологии и педагогики. Её значимость для образовательной практики настолько велика, что интерес и внимание учёных к различным аспектам этой проблемы не ослабевает на протяжении многих десятилетий.

Прежде, хочется напомнить значение самого термина.

Мотивация – это побуждение к какой-либо деятельности, усилиям, достижениям. Иными словами, мотивировать кого-то - значит, добиться, чтобы человек захотел проявлять усердие, добросовестное отношение к своим обязанностям[8]. В полной мере это относится и к педагогам.

Мотивация стала одним из основных источников, оказывающих влияние и на сферу образования, на работу преподавателей, постепенно стала



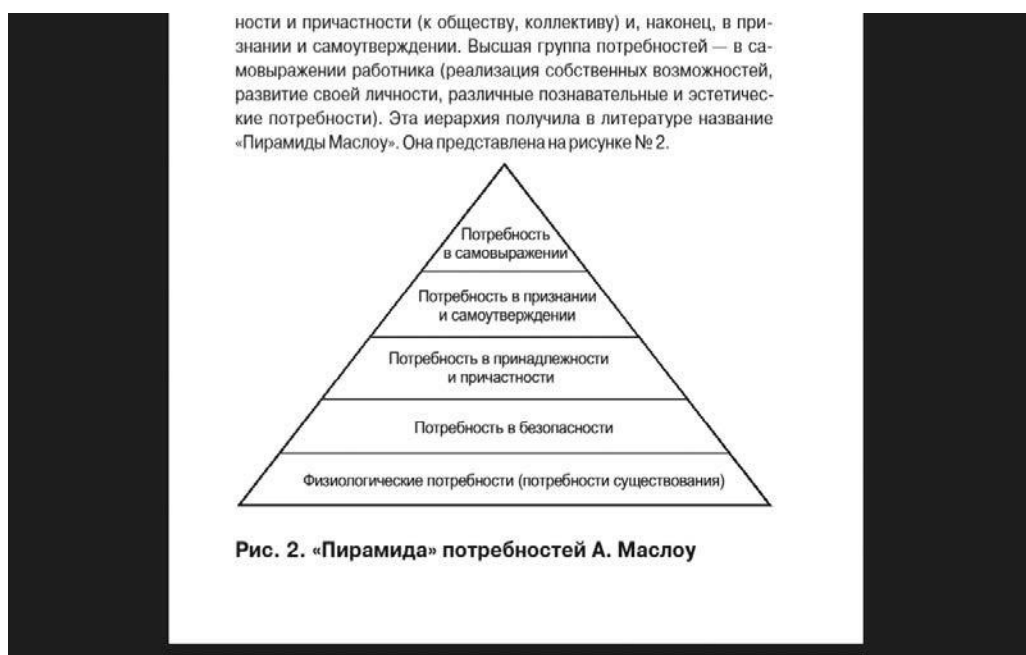
ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы.

Мотивация вообще, и мотивация учителя в частности, является одной из фундаментальных проблем как для отечественной, так и для зарубежной психологии и педагогики[4]. Её значимость для образовательной практики настолько велика, что интерес и внимание учёных к различным аспектам этой проблемы не ослабевает на протяжении многих десятилетий.

В настоящее время для объяснения мотивации педагога широко привлекаются общепсихологические теории. В качестве примера можно привести широко известную пирамиду потребностей А. Маслоу (рис.2).

Рис.2

### «Пирамида» потребностей А.Маслоу



Ещё одной моделью является работа Х. Мюррея, который выделял четыре основных побудителя поведения: потребности в достижении, доминировании, самостоятельности, аффилиации[8].

Одна из моделей принадлежит отечественному исследователю К.Г. Митрофанову, считающему, что мотивация педагога развивается поэтапно. В

начале своей профессиональной деятельности основным мотивом педагога является стремление к самоутверждению, признанию со стороны учеников, коллег, родителей. Затем акцент переносится на содержание воспитания и обучения. Учитель активно овладевает преподаваемым материалом, занимается конструированием отдельных уроков и учебных курсов, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической работы. Впоследствии начинают преобладать интересы к пониманию и развитию школьника, его личности и поведения.

Педагогическая деятельность является специфической формой взаимодействия взрослого и ребенка, которая характеризуется асимметричностью позиций и различием в статусах. Это, по мнению Н.А. Аминова[4], обуславливает появление у педагога особого значимого мотива – мотива власти (доминирования). В образовательном процессе мотив власти может быть реализован в следующих видах.

1. Власть вознаграждения. Её сила определяется ожиданием, в какой мере учитель может удовлетворить мотивы ученика и насколько он поставит это удовлетворение в зависимость от желательного поведения ребёнка.

2. Власть наказания. Её сила определяется ожиданием ученика в отношении, во-первых, той меры, в какой учитель способен наказать его за нежелательные действия, и, во-вторых, насколько педагог сделает наказание зависящим от нежелательного поведения ребёнка.

3. Нормативная власть. Речь идёт об усвоенных учеником нормах, выполнение которых учитель имеет право контролировать.

4. Власть эталона. Она основана на желании ученика быть похожим на учителя.

Распространена также точка зрения, согласно которой профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока:

мотивы выбора педагогической профессии; мотивы, проявляющиеся в процессе труда учителя; мотивы совершенствования педагогической деятельности.

Стремительно возрастает объем рутинной бумажной работы учителя в ущерб его реальной деятельности и общению с детьми.

Новая система финансирования, как ни парадоксально, привела к снижению мотивации в работе учителя. Для того, чтобы заработать на жизнь, учителю на сегодняшний день приходится крутиться: принимать участие в конкурсах, проектах и т.д., брать большую нагрузку. Обилие конкурсов, в которые навязывает для участия администрация и огромные затраты времени на них, часто идут в ущерб здоровью и вызывают усталость и более раннее выгорание.

А о критериях оценки и школы и работы учителя хорошо в свое время сказал классик педагогики А. Нилл, который надеялся, что придет время, когда «школу будут оценивать не по академическим успехам, а по лицам ее учеников». Это было бы самым естественным[33].

Для повышения мотивации педагога предполагаются различные меры его стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации учителя: удовлетворение материальных и социальных потребностей педагогов, а также их стремления к личностному росту и самоактуализации.

## Направления усиления мотивации профессиональной деятельности учителя

п/п	Направление усиления мотивации профессиональной деятельности учителя	Характеристики направления
1	Удовлетворение материальных потребностей педагогов	Достигается через: - заработную плату (должна соответствовать выполненной работе); - возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно-методической и учебной литературы, и т.д.).
2	Удовлетворение социальных потребностей педагогов	Достигается через: - информированность (знакомство с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности; получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха); - общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания и функционирования профессиональных сообществ и т.д.).
3	Удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации	Достигается через: - разработку и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.

Рис.3.

## Основные направления усиления мотивации педагога

Удовлетворение стремления к личностному росту и самоактуализация.

Удовлетворение материальных потребностей педагогов.

Удовлетворение социальных потребностей педагогов.

При управлении образовательным учреждением в современных условиях необходимо учесть следующие моменты:

- современного педагога нужно поддерживать, сопровождать в каждом учреждении;

- сегодня педагоги – профессионалы одиночки не способны изменить образование. Педагогический коллектив должен выступать как команда единомышленников;

-педагогические кадры должны быть гибкими, творчески мыслящими.

*Выводы:*

1.Необходимо мотивировать учителей материальными способами. Ведь любая работа, помимо ощущения своей значимости и полезности обществу, должна давать человеку средства к существованию. Поэтому кроме основного оклада педагога можно мотивировать такими способами: награждать его премией (например, по итогам учебной четверти или года), ценным подарком, выделять льготную путевку в дом отдыха или санаторий и т.п.

2. Важны способы мотивации, направленные на создание удобного (для учителя) графика работы. Ведь в жизни всякое бывает. У педагога, например, может быть маленький ребенок или одинокая мать-пенсионерка, за которой необходимо ухаживать, или он занят какой-то общественно-полезной деятельностью, что тоже требует времени и сил. Поэтому, если руководство учебного учреждения сможет составить удобный график работы, отпуска для этого преподавателя или предоставлять ему дополнительные отгулы, это послужит хорошей мотивацией.

3.Не следует забывать и о моральной мотивации. Если за хорошую добросовестную работу педагог услышит похвалу на педсовете или в присутствии проверяющих работников из органов образования, если его фотография будет висеть на доске почета, ему просто по-человечески будет очень приятно. Можно также поощрить усердного учителя благодарностью в приказе. Разумеется, руководству учебного заведения следует также защищать педагога от необоснованных, несправедливых претензий учащихся или их родителей.

4. Также необходимо содействовать профессиональному и карьерному росту учителей. Эти методы включают в себя: помощь педагогам в организации и проведении открытых уроков, содействие в направлении их на конференции, семинары, а также в оформлении заявок на получение грантов.

5. Поощрять стремление учителей к повышению своей квалификации, получению второго высшего образования, разработке педагогической концепции и т.д.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБОУ «ГАТЧИНСКАЯ НАЧАЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №5»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации МБОУ

«Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

Полное наименование: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

Дата создания школы: 1994 год.

Место нахождения образовательной организации: РФ, Ленинградская область, г.Гатчина, ул. Генерала Кныша, д.7а [2].

Инфраструктура: территория школы - 2,7 га; одно трёхэтажное крупнопанельное здание - 37 кабинетов.

Наличие оборудованных учебных кабинетов: 42 учебных кабинета с выходом в интернет; 10 мультимедийных кабинета; 2 компьютерных класса; методический кабинет; библиотека с выходом в интернет; актовый зал[36].

Число учащихся - 716 человек.

С декабря 2007 г. является участницей реализации Федерального эксперимента по апробации Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (ФГОС) второго поколения (начальная школа), с 2011 года - федеральной стажировочной площадкой ЛОИРО по вопросам обновления содержания и вариативности образования в соответствии с реализацией ФГОС второго поколения[36].

Реализация образовательной деятельности в школе осуществляется в соответствии: «Программой развития школы 2011-2015г.г.», целевыми подпрограммами[36]:

-«Образовательная программа начального общего образования»;

-Воспитательной программой школы; Целевых подпрограмм:

- формирование «Культуры здорового и безопасного образа жизни»

«Родник здоровья»;

- «Комплексная безопасность»;

- «Преемственность: ступеньки роста - от детского сада к начальной и основной школе»;

- «Развитие информатизации школьного образовательного пространства – путь к саморазвитию личности современного ученика»; -

«Мониторинг качества начального общего образования».

Организационная структура МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» представлена на рис.4. В данной школе применяется линейно-функциональная организационная структура управления.

Рис.4.

Организационная структура и органы управления МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

### **Управляющий СОВЕТ ШКОЛЫ**

Общешкольное родительское собрание

Родительский Совет школы

Родительский  
комитет классов  
Родительское  
собрание

Службы сопровождения ребенка по ИОМ			
психолого-педагогическая	социальная	логопедическая	медицинская



## **ДИРЕКТОР ШКОЛЫ**

Зам. директор по ВР

Зам. директор по УВР,  
ОТ и ТБ

Зам. директора по АХЧ

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ СОВЕТ**

МО классных руководителей параллелей 1-4 классов

*Творческие группы учителей начальных классов*

Зам. директора по МР

Администрат.  
совет

Профсоюзный  
комитет Совет  
профилактики правона  
рушений

Совет старшеклассников ( 4 кл.)

Гл. бухгал  
тер

## **ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ**

ПМПК

Собрание трудового коллектива

Структура МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» имеет следующие преимущества: обеспечивает высокую профессиональную специализацию педагогов, позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые), способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления. Среди недостатков можно выделить: образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование, структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Кадровый состав: в 2013-2014 учебном году 50% с высшей категорией, 14 % имеют первую квалификационную категорию, 36% – соответствие должности 90% педагогов активно используют ИКТ в педагогической деятельности[36].

Поддержка и развитие профессионального потенциала педагогических кадров, эффективность управления ОУ осуществлялась в 2013-2014 учебном году через[36]:

- целенаправленную методическую работу внутри школы,
- систему поощрения за инновационный подход в профессиональной деятельности на основании Положения о стимулировании,
- распространение собственного опыта на различном уровне;
  - денежное вознаграждение за классное руководство,
  - систематическую курсовую подготовку в ГАОУ ДПО «ЛОИРО» -28 чел/72%,
- прошли аттестацию 8 человек, из них 4 человека - высшая кв.категория, 4 человека - соответствие занимаемой должности.

-95% учителей начальных классов прошли курсы повышения квалификации по новым ФГОС, 6 чел. – по реализации нового курса «Основы духовно-нравственной культуры народов России».

Более 50% педагогов имеют почетные грамоты, благодарственные письма различного уровня, награды и поощрения на уровне РФ.

С целью получения наиболее полного представления о динамике основных экономических показателей деятельности МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5». В табл. 3 представлены расчеты экономических показателей деятельности МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» за 2013-2014 гг. и цепные темпы прироста этих показателей.

Таблица 3.

Динамика основных экономических показателей деятельности МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», в руб.

п/п	Наименование показателя	На 01.01.2014	На 01.01.2015	Изменения	
				Абсолютные	Относительные
1	Доходы	1056632,87	1104971,92	48339,05	4,57 %
2	Расходы, в том числе:	1056632,87	1104971,92	48339,05	4,57%
2.1	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	487572,04	506 388,28	18816,24	3,85%
2.2	Приобретение работ, услуг	173440,13	151 381,60	-22058,53	-12,71%
2.3	Расходы по приобретению нефинансовых активов	395620,70	447 202,04	51581,34	13,0%

Как видно из представленных выше данных, с 01.01.2014 г. по 01.01.2015 г. доходы и расходы МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» увеличились на 4,57%, расходы на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда к концу 2014 года увеличилась на 3,85%, расходы по приобретению нефинансовых

активов увеличились на 13,0%, в тоже время расходы на приобретение работ (услуг) сократились на 12,71 %.

## 2.2. Анализ заработной платы и нагрузки педагогических работников школы

В соответствии с коллективным договором от 21.05.2013 г. Администрация школы производит оплату труда на основе действующего законодательства, а также производит ежегодное увеличение фонда оплаты труда не ниже планового показателя уровня инфляции.

Производит выплату заработной платы в соответствии со статьей 136 Трудового кодекса РФ не реже двух раз в месяц: 5 и 20 числа текущего месяца.

Не допускает установления и изменения систем оплаты труда без учета мотивированного мнения Профсоюза образовательного учреждения.

Производит выплаты надбавок и доплат педагогическим работникам в соответствии с Положением об установлении доплат за работу, не входящую в функциональные обязанности (в том числе всех компенсирующих доплат), надбавок за сложность и напряженность работы и о материальном стимулировании и Положением об установлении стимулирующих надбавок за качество трудовой деятельности для категорий работников по должности «учитель»[3].

Администрация школы устанавливает после получения мотивированного мнения Профсоюза надбавку к заработной плате в размере до 12 % (в зависимости от условий и результатов аттестации рабочего места) при работе в неблагоприятных условиях труда. Производит доплату за работу в ночное время (с 22 до 6 часов) по ставкам, не ниже 35% от должностного оклада. Производит оплату в двойном размере либо предоставляет дополнительные дни отдыха за работу в выходные и праздничные дни. При нарушении срока выплаты заработной платы работнику выплачивает

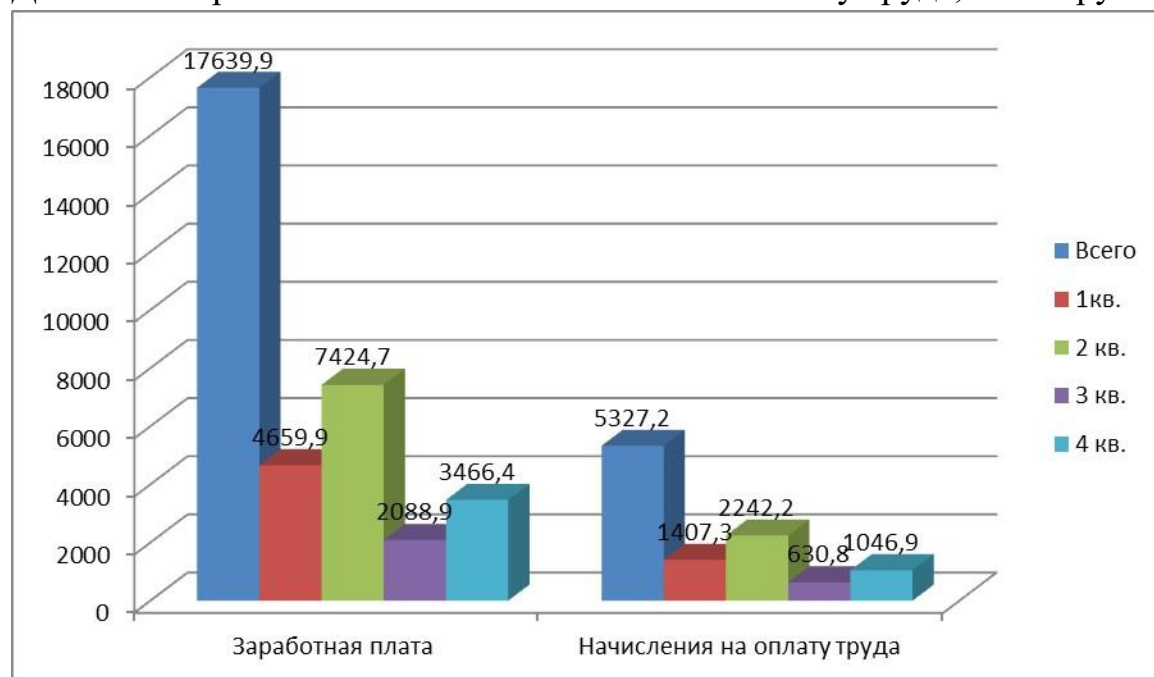
компенсацию в размере 1% от невыплаченных сумм за каждый день задержки выплаты[3].

Оплачивает командировочные расходы в порядке, установленном постановлением Правительства РФ от 13.10.2008 г. № 749. При этом возмещает расходы, связанные со служебной командировкой, соответствующими приказами о командировке, в следующих размерах:

- расходы по проезду – в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами;
- расходы по найму жилого помещения – в размере фактических расходов, подтвержденных соответствующими документами, но не более 1000 рублей в сутки;
- дополнительные расходы (суточные) – в размере не менее 300 рублей за каждый день нахождения в командировке.

В 2011 году МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» перешло на новую систему оплаты труда (НСОТ) педагогов. Учителя получают ежемесячное вознаграждение в размере 1000 руб. (при наполняемости класса в 25 чел.) за классное руководство. Действуют коэффициентные (процентные) надбавки за проверку тетрадей, работу в классах коррекционно-развивающего обучения. И хотя они невелики от 1030% от ставки учителя, являются дополнительным материальным стимулом в работе. В школе разработано и функционирует «Положение о материальном стимулировании работников: о порядке установления доплат за работу, не входящую в круг основных обязанностей работника, и материальном поощрении за напряженность, высокое качество и результаты работы»[3].

Динамика заработной платы и начислений на оплату труда, в тыс. руб.



Учебная нагрузка педагогических работников МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» оговаривается в трудовом договоре.

Объем учебной нагрузки (педагогической работы) педагогических работников устанавливается исходя из количества часов по учебному плану, учебным программам, обеспеченности кадрами, других условий работы в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5». Учебная нагрузка (педагогическая работа), объем которой больше или меньше нормы часов за ставку заработной платы, устанавливается только с письменного согласия работника.

Зарплата и должностной оклад работникам МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» выплачиваются за выполнение им функциональных обязанностей и работ, предусмотренных трудовым договором.

Учебная нагрузка педагогических работников МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» оговаривается в трудовом договоре, ограничивается верхним пределом, определяемым Типовым положением об общеобразовательном учреждении[2].

Объем учебной нагрузки (педагогической работы) педагогических работников устанавливается исходя из количества часов по учебному плану, учебным программам, обеспеченности кадрами, других условий работы в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»[2].

Учебная нагрузка (педагогическая работа), объем которой больше или меньше нормы часов за ставку заработной платы, устанавливается только с письменного согласия работника.

Заработная плата и должностной оклад работникам МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» выплачиваются за выполнение им функциональных обязанностей и работ, предусмотренных трудовым договором.

Таблица 4

Производственные показатели МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

	1-4 классы
Общее число часов преподавательской работы по тарификации	647
<i>в то числе:</i>	
1. Число часов по учебному плану	607
2. Число дополнительных часов в связи с делением класса на группы – всего:	40
По иностранному языку	40
3. Число часов на надомное обучение	72

Источником средств для материального стимулирования за напряженность, высокое качество работы и результат работы являются[3]:

1.стимулирующий фонд (в т.ч. в рамках реализации «Комплексной программы модернизации образования» («КПМО»);

2.текущая экономия по тарифной части фонда заработной платы и экономия по тарифной части фонда заработной платы по итогам отчетного периода, за исключением экономии, образовавшейся из-за невыполнения плановых показателей деятельности учреждения.

Финансовым органом МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» (в лице главного бухгалтера), исходя из утвержденного фонда оплаты труда на календарный год, утвержденного штатного расписания и тарификации педагогических работников определяется объем средств стимулирующего фонда (оформляется служебной запиской на руководителя МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» с представлением расчета)[3].

Установка стимулирующих выплат за особое качество работы, за высокую результативность, успешное выполнение наиболее сложных работ, за выполнение дополнительных видов работ, не входящих в круг основных обязанностей работников производится за определенный период (месяц (или квартал, полугодие)) на основании приказа руководителя образовательного учреждения по согласованию с профсоюзным органом в пределах стимулирующего фонда[3].

Выплаты стимулирующего характера производятся в соответствии с приказом по учреждению об утверждении положения об оплате и стимулированию труда работников учреждения.

В число поощряемых входят все работники МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».



Директор школы за эффективное и качественное исполнение своих должностных обязанностей поощряется на основании приказа Учредителя в соответствии с Положением о премировании руководителей государственных образовательных учреждений, подведомственных Комитету общего и профессионального образования Ленинградской области.

Стимулирующие выплаты производятся в пределах фонда оплаты труда. Максимальный размер выплат стимулирующего характера не ограничен.

Критерии результативности работы принимаются на общем собрании трудового коллектива (собрании представителей работников).

Таблица 4

Периоды стимулирования устанавливаются по итогам работы

Стимулирующие выплаты учителям в рамках «КПМО» РФ	Стимулирующие выплаты из НТФ ОУ (или ФЭЗП ОУ)	Иные единовременные выплаты
ежемесячно	Ежемесячно (или за квартал, полугодие, год) по возможности фонда	на основании приказа директора по представлению непосредственного начальника данного работника (зам. директора) в связи с юбилеями, в связи с уходом на пенсию, профессиональными праздниками, материальная помощь

При определении размеров выплат стимулирующего характера учитываются:

интенсивность, напряженность работы

- успешное и добросовестное исполнение работником своих обязанностей в соответствующем периоде;

- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- высокие результаты работы;
- выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса;
- участие в выполнении особо важных работ и мероприятий.

Работникам, имеющим почетные звания, устанавливается персональная надбавка к должностному окладу в размерах:

- почетное звание «Народный», - 30 %;
- почетное звание «Заслуженный» - 20 %;
- звание «Почетный учитель» 20 %;
- звание «Почетный учитель Ленинградской области» - 20 %;
- работникам, имеющим ведомственные (спортивные звания), устанавливается персональная надбавка в размере 10 % должностного оклада;

При наличии у работника нескольких почетных званий персональная надбавка устанавливается по одному из оснований по выбору работника.

### 2.3. Анализ системы стимулирования труда работников МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

Вместе с тем, кроме материального стимулирования, в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» используются и моральные стимулы.

Также используются следующие формы морального стимулирования

- объявление благодарности (в устной форме; в письменной форме - занесении записи благодарности в Трудовую книжку;

- награждение почетной грамотой на уровне учреждения;
- За особые трудовые заслуги на работника предоставляется ходатайство в вышестоящие органы управления образованием о поощрении, награждении наградами различного вида регионального, федерального уровня – Государственными наградами Российской Федерации, отраслевыми наградами МО РФ (орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками, к присвоению почетных званий и др.).

По результатам года:

- 4 учителя награждены грамотой ОУ с занесением записи в Трудовую книжку работника );
- 8 учителей - грамотой комитета образования Гатчинского муниципального района ;
- 1 учитель - грамотой Главы администрации Гатчинского муниципального района ;
- 1 учитель – грамотой Главы администрации города Гатчины;
- 1 учитель – грамотой комитета общего и профессионального образования Ленинградской области.

Рис.6

Качественная характеристика персонала МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

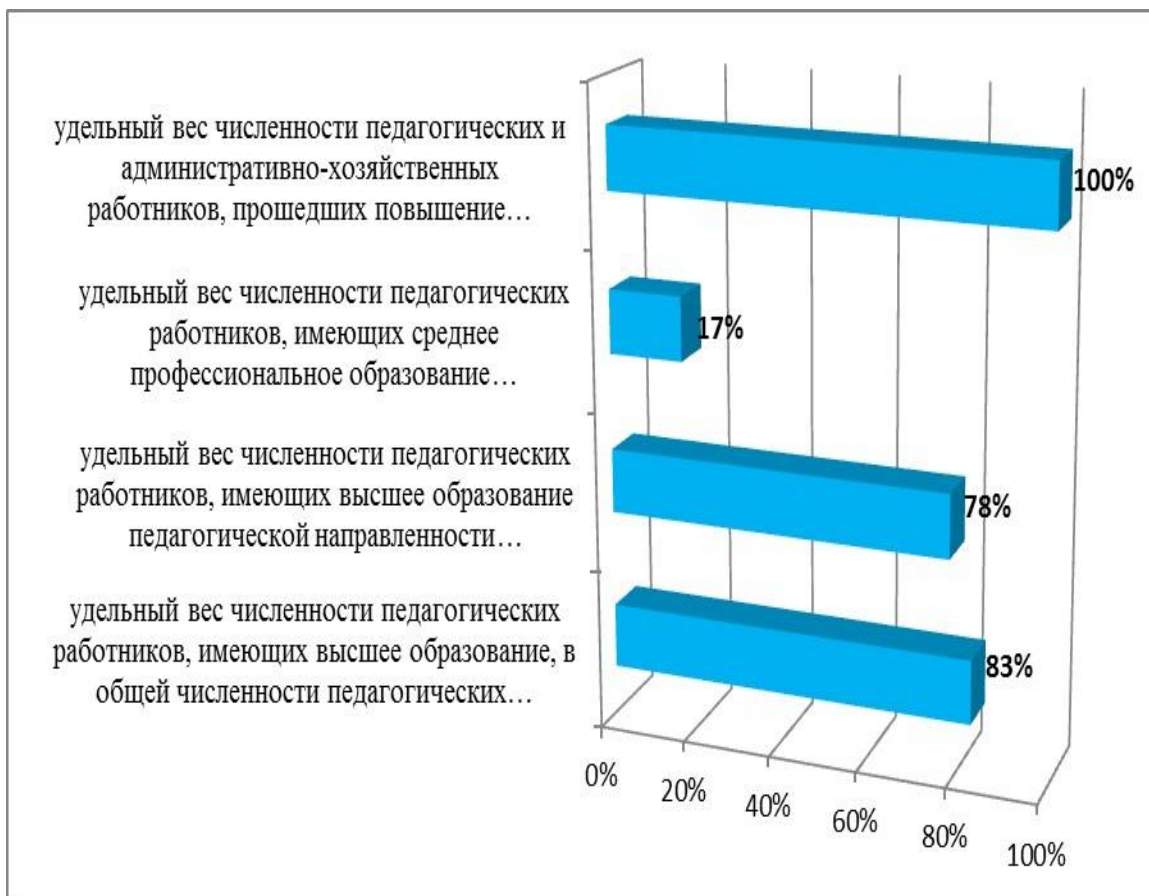
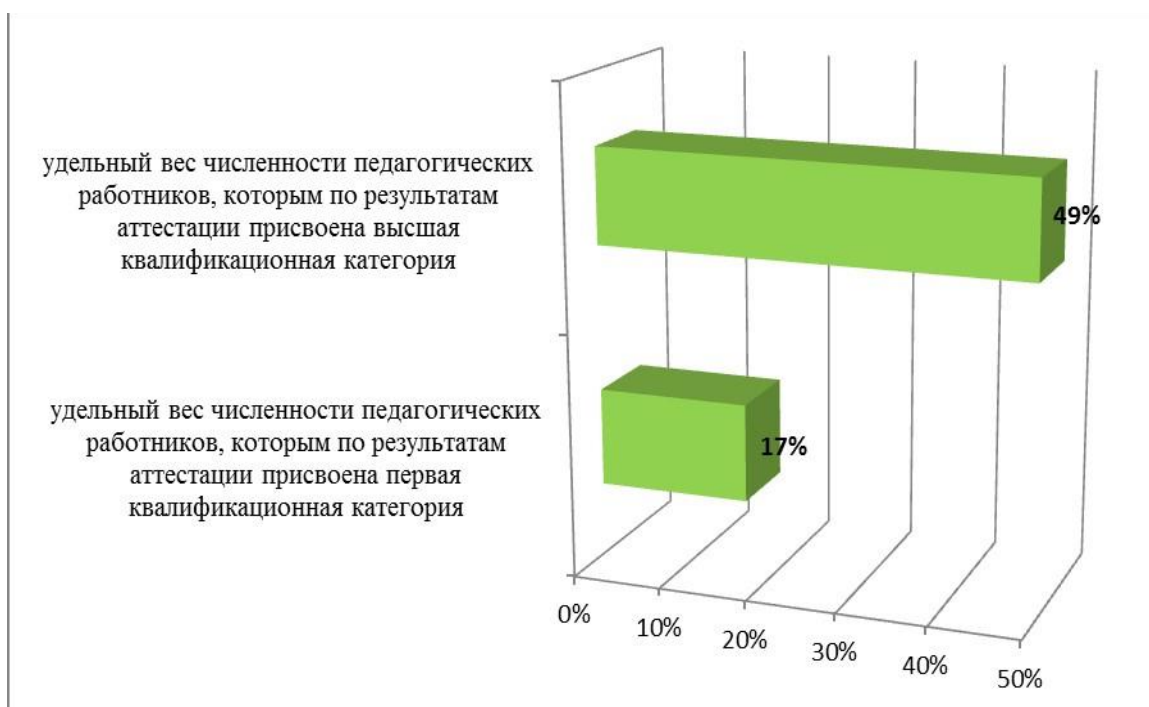


Рис.7

Качественная характеристика персонала МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»



С 01.07.2013 года МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» направляла усилия на решение следующих основных задач кадровой политики:

1. добиться полного количественного и качественного соответствия кадрового состава необходимого для выполнения целей школы и поддерживать это соответствие;

2. комплектовать МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» квалифицированным персоналом (подбор, оценка и расстановка педагогов, порядок оформления трудовых отношений);

3. провести объективную оценку трудовой деятельности педагогов по занимаемым должностям, уровня его профессиональных знаний и навыков (периодическая аттестация);

4. регулировать социально-трудовые отношения между сторонами социального партнерства (в целях соблюдения действующего трудового законодательства, совершенствования мер по сохранению социальной стабильности в трудовом коллективе);

5. обеспечить достаточный уровень удовлетворенности педагогов работой;

6. обеспечить подготовку, переподготовку, повышение квалификации педагогов.

Обучение и развитие педагогов осуществляется по следующим направлениям:

1. подготовка;

2. переподготовка;

3. повышение квалификации.

Развитие педагогов МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» осуществляется посредством вложения средств в обучение

работников в ВУЗах, повышения квалификации и подготовке профессиональных кадров для нужд образовательной организации, участия в семинарах, методических советах, круглых столах и т.д. Так в настоящее время обучаются 5 человек в ВУЗах.

Таблица 6

Затраты на развитие кадров, в руб.

Направления развития персонала	Затраты в 2012 г., в тыс.руб.	Затраты в 2013 г., в тыс.руб.	Затраты в 2014 г., в тыс.руб.
На подготовку будущих специалистов	30500,0	40 300,0	45 070,0
В целом на обучение	47800,0	60400,0	65 300,0

Из таблицы 6 можно заметить тенденцию к увеличению расходов на подготовку будущих специалистов с 30 500,0 руб. в 2012 г. до 55 070,0 руб. в 2014 г., и обучение в целом с 47 800,0 руб. в 2012 г. до 65 300,0 руб. в 2014 г. На данный момент это лишь положительная тенденция для МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», так как данные затраты на развитие кадров реальных результатов по увеличению прибыли и повышению эффективности деятельности школы в целом в настоящее время пока не дают.

*Выводы:*

Необходимо совершенствовать систему: моральных и материальных стимулов для сохранения в школе лучших педагогов и постоянного повышения их квалификации, а также для пополнения школ новым поколением учителей, в том числе не обязательно с педагогическим образованием, любящих и умеющих работать с детьми; подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров.

В этом направлении в школе есть позитивные подвижки: за последние три года 4 молодых педагога пришли и успешно работают сегодня в школе.

## ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МБОУ «ГАТЧИНСКАЯ НАЧАЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №5»

### 3.1. Проект мероприятий по развитию мотивационного комплекса учебного заведения

На основании выявленных недостатков системы стимулирования труда работников МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», соответственно автором выдвинуто ряд предложений по направлениям по развитию мотивационного комплекса данного образовательного учреждения, целью которых должны быть человеческие ресурсы: знания, умения, навыки и установки, а также корректировка системы мотивации работников в соответствии с целями деятельности МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

Мы исходим из того, что необходимо провести меры по активизации кадров, в частности, по формированию мотивации педагогов, т.к. мало заметна заинтересованность каждого педагога в общем деле. Ведь одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала[4].

Цель проекта: создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в профессиональной деятельности.

Задачи:

1. Внедрение системы управления мотивацией труда педагогов.
2. Выработка политики школы в области мотивации труда педагогов.
3. Улучшение морально-психологического климата в коллективе

Полученные результаты позволяют наметить эффективные мероприятия, которые окажут значительное влияние на совершенствование

системы мотивации работников МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5». Предлагается разработать Положение об определении Лучших педагогов МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» и выбирать их 1 раз в квартал с вручением денежных выплат.

#### 1. Общие положения

Занесение на Доску почета является формой поощрения работников за вклад в эффективную работу и развитие МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», образцовое выполнение педагогических обязанностей, продолжительный и безупречный труд, новаторство и другие достижения в работе.

Занесение на Доску почета осуществляется ежегодно 31 декабря, сроком на один год.

На Доску почета помещаются цветные фотографии размером 20x30 см с указанием под ними фамилии, имени, отчества, должности (или звания).

#### 2. Порядок занесения на Доску почета

К занесению на Доску почета представляются педагоги МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», проработавшие не менее 2 лет, имеющие устные и письменные поощрения, не имеющие на момент представления дисциплинарных взысканий.

Документы для занесения на Доску почета рассматривает Педагогический Совет.

Для рассмотрения вопроса о занесении на Доску почета в срок до 1 декабря каждого года представляются следующие документы:

- ходатайство с указанием фамилии, имени, отчества и должности кандидата;



- краткая характеристика с отражением всей трудовой деятельности, наградений и поощрений, с указанием конкретных заслуг и достижений кандидата.

Лицам, чьи фотографии занесены на Доску почета, выдается свидетельство установленного образца, денежная премия в соответствии с приказом Директора школы и делается соответствующая запись в трудовой книжке отделом кадров.

Повторное занесение работников на Доску почета осуществляется не ранее, чем через квартал после предыдущего занесения.

Также, необходимо создать группы, на которых работники МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» смогут обсуждать свои проблемы. В основе, рекомендованной нами технологии «обучения действием» лежит принцип осознания и работы над своей рабочей проблемой самостоятельно каждым работником МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5». Группа помогает каждому своему участнику, задавая такие вопросы, которые позволят ему понять что-то новое и самостоятельно продвинуться в решении своей проблемы. Базовый принцип, который лег в основу технологии – обучение должно проходить без отрыва от повседневной работы, то есть являться «обучением через работу».

Цель технологии «Обучение действием» в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» - структурировать процесс изучения собственного педагогического опыта решения реальной задачи и опыта своих коллег через задавание вопросов, и помочь обучающемуся прояснить для себя, что он должен делать и как. Рассмотрим вариант методики, который мы предлагаем использовать в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» (она несколько отличается от классической модели, модифицирована нами с учетом специфики данного учебного учреждения).

Основные этапы технологии «обучение действием», предлагаемой ввести в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»:

- Опираясь на принцип добровольности, сформировать группу из 5-6 человек, стремящихся к развитию и творческому, нетрадиционному решению педагогических задач, стоящих перед ними. Поскольку каждый участник группы работает над реальной, самостоятельно выбранной проблемой/задачей компании, можно ожидать высокую мотивацию в процессе решения задачи.

- Каждый из участников должен выбрать тему, задачу, проблему, которую ему хотелось бы решить.

Основные принципы выбора тем:

- Выбранная тема должна на самом деле являться реальной проблемой, а не задачей, представляющей собой просто сложный вопрос, имеющий правильный ответ, который можно найти, обратившись к литературе и другим источникам.

- Проблема должна быть реальной, требовать срочного решения, активизировать умственные способности решающего ее человека или группы и подвергать их определенному риску при использовании своих идей и идеалов.

- Участники должны не только провести исследование, оценить проблему и предложить ее решение, но предпринять действия по реализации этого решения.

- При формировании рабочей группы следует обратить внимание на то, чтобы ведущий группы имел реальные полномочия (или рычаги) воздействия на управленческую систему МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5». Иными словами, чтобы то, что «наработали» участники имело возможность воплотиться в деятельности МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

- Рабочая группа (где каждый участник работает по выбранной им теме) встречается раз в 3-4 недели, где обсуждение проходит следующим образом:

- каждый участник рассказывает, какие разработки и действия по выбранной теме он совершил в прошедший период. Для этого он может дополнительно изучать литературу, самостоятельно размышлять и т.д.;

- остальные участники группы, после рассказа коллеги, задают ему вопросы. Вопросы – основной стимул и рычаг дальнейшего хода разработки задачи: они должны быть сформулированы таким образом, чтобы помочь своему коллеге задуматься над теми аспектами решения задачи, которые до сих пор оставались вне зоны его размышлений. Они не должны содержать завуалированного предложения «а сделай так».

- После того, как вопросы были заданы, «рассказчик» может обозначить те вопросы, которые побудили его задуматься или развернуть ход решения задачи в новом позитивном русле.

- Далее каждый участник группы принимает на себя обязательства по совершению следующих шагов и действий в направлении решения задачи. Преимущество групповой работы в этом смысле заключается в том, что после того, как каждый участник предпримет очередной шаг, этот шаг будет детально проанализирован группой с его участием, для того, чтобы поучиться на этом и помочь спланировать следующие конкретные действия. Таким образом, участие группы минимизирует вероятность серьезной ошибки в работе каждого участника.

- По мере продвижения решения задачи руководство МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» (директор и заместители директора) оказывают всяческое содействие в реализации и воплощении наработанных подходов.

Для преодоления неблагоприятного психологического климата в коллективе МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» в первую очередь необходимо осознать проблему. Поэтому в качестве первой темы для всех участников группы «обучения действием» рекомендуем выбрать анализ рабочих стрессоров и дальнейшую работу над ними.

Начинать работу следует со следующей методики.

Предложить участникам группы описать наиболее важные аспекты нескольких (4-5) основных рабочих стрессоров в школе. Важно отметить контролируемые и неподконтрольные черты установленных стрессоров, то есть то, с чем можно справиться самостоятельно при некоторой концентрации усилий, а с чем справиться не удастся. Лучше описывать как можно подробнее, при этом отмечать, куда относится стрессор во временном континууме – это может быть нечто уже случившееся, происходящее в данный момент, или нечто предполагаемое в будущем. Для удобства можно использовать таблицу 7:

Таблица 7

Рабочий стрессор	Описание стрессора и комментарии	Поддается или не поддается контролю	Временной континуум	Стрессор – крупное событие или хроническое препятствие
1.			Прошлое -	Стрессор – крупное событие, его повторение бывает не часто
2.			Настоящее -	Стрессор – событие, но повторяется довольно часто
3.			Будущее	Стрессор - хроническое препятствие

Особое внимание стоит обратить на раздел с описанием поддается ли контролю стресс. Как правило, сначала участники утверждают, что со стрессом ничего сделать нельзя и уменьшить его практически невозможно.

Однако при более вдумчивом анализе оказывается, что на многие стрессоры можно эффективно влиять. После этого, предложите участникам сопоставить предпосылки (те ситуации, которые запускают стресс), поведение (эмоциональную реакцию) и последствия. Уже в результате такого сопоставления может прийти осознание того, почему в определенных ситуациях они реагируют так, а не иначе.

Следующий шаг – это сознательное изменение поведения в уже предварительно осознанных и осмысленных ситуациях. На рабочих группах важно проговорить, какие поведенческие реакции хотелось бы изменить участникам и прописать в виде плана (с учетом конкретной ситуации).

После того, как такая предварительная работа проделана каждым участником группы, можно переходить собственно к «обучению действием». Каждый участник выбирает наиболее травмирующий стрессор и самостоятельно над ним работает. Необходимость отчитываться перед группой о выполнении взятых на себя обязательств и своем продвижении к результату помогает участникам не откладывать эту работу в «долгий ящик» и уделять внимание своему развитию постоянно.

И, конечно же, нельзя не порекомендовать самый приятный способ формирования благоприятного психологического климата в коллективе МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», как мотивационного фактора, – организация нерабочей активности сотрудников. Переключение с одного вида деятельности на другой, любая активность - все это хорошая профилактика стресса. Занятия спортом, совместные спортивные соревнования, совместный культурный поход в театр, кино или в клуб, походы в лес, выезд на пикник, за грибами, а также прочие активные внутрикорпоративные мероприятия – не только поддерживают психологическое равновесие в педагогическом коллективе, но и имеют выраженный командообразующий эффект. Хорошо, если по желанию самих работников МБОУ «Гатчинская

начальная общеобразовательная школа №5» на таких мероприятиях будут присутствовать члены их семей. Этот метод используют практически все образовательные учреждения и суть его – переключиться с одного вида деятельности (рабочего) на принципиально другой - физический, игровой. Важно еще то, что если, например, в случае, работы над ответственным проектом человека сопровождают не всегда позитивные переживания (напряжение, раздражение, утомление), то при выборе деятельности-переключения важно выбирать такую, которая приносила бы только положительные эмоции.

Похвала, критика, а также – продвижение по карьерной лестнице – все эти стимулирующие факторы должны быть направлены на формирование благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

Итак, возьмем таблицу, которая будет показывать новые направления элементов мотивации. Новая система должна предусматривать формы участия сотрудников (табл.8).

Таблица 8

Изменения в системе стимулирования педагогов МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

Ранг	Руководители	Специалисты	Служащие
1	Оплата и премии	Продвижение по кадровой лестнице	Оплата и премии
2	Продвижение по кадровой лестнице	Оплата и премии	Продвижение по кадровой лестнице
3	Авторитет	Трудные задачи	Самостоятельность
4	Гордость	Новая квалификация	Уважение
5	Трудность задачи	Самостоятельность	Безопасность труда

Придерживаясь показателей этой большой таблицы, руководство МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» добьётся

положительных результатов социальной деятельности школы: прежде всего, повысятся показатели эффективности образовательной деятельности в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

И, наконец, последним из вновь вводимых элементов усовершенствования системы мотивации, то есть разработка системы управления карьерой как систему планирования продвижения педагогов по служебной лестнице.

В основу планирования карьеры следует положить следующие принципы:

1. индивидуальности, что предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры, т. к. далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню);

2. взаимной заинтересованности, мотивации. Очевидно, что и работник, и предприятие должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает перспективы развития деятельности, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность сторон;

3. стимулирования и материального обеспечения. Имеются в виду не только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника;

4. обязательности профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (повышение квалификации, категории), соответствующее планирование;

5. социально – психологического комфорта и удовлетворенности, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т. п. (при повышении в должности или квалификации).

Важно проводить профессиональные конкурсы: «Инновации в образовании», «Конкурс на лучшую методическую разработку», «Копилка методического материала», «Портфолио достижений».

Прогрессивные традиции позволят не только оздоровить психологический климат в коллективе МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», но и способствовать раскрытию креативных способностей организаторов и участников проводимых мероприятий.

Для разработки и внедрения проектируемой системы мотивации персонала в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» необходимо указать основные мероприятия и этапы внедрения разрабатываемого проекта (табл.9).

Таблица 9

Основные мероприятия и этапы Проекта по развитию мотивационного комплекса учебного заведения

Мероприятия по внедрению проекта	Этапы внедрения	Сроки	Результат внедрения
1.Опрос (анкетирование) сотрудников фирмы в целях выявления мотивирующих факторов	1. Разработка анкеты	до 15 сентября 2015	Список мотивирующих факторов
	2. Опрос	до 30 сентября 2015	
	3. Обработка результатов	до 15 ноября 2015	
	4. Выводы и рекомендации	до 1 декабря 2015	
2. Разработать Положение об определении Лучших работниках МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»	1. Подача заявки, согласование сроков и условий	до 15 апреля 2015	Занесение на Доску почета осуществляется ежегодно 31 декабря, сроком на один год
	2. Занесение приказа	до 30 апреля 2015	



3. Внедрение технологии «Обучение действием»	1. Сформировать рабочую группу (5-6 человек)	до 1 июня 2015	Структурирование процесса изучения собственного опыта решения реальной задачи и опыта своих коллег педагогов через задавание вопросов, и помочь обучающемуся прояснить свои
	2. Выбор тем, задач, проблем обсуждения	до 10 июня 2015	
	3. Решение поставленных задач/ проблем	Май -Июнь 2015	
	4. Реализации и воплощении наработанных подходов и технологий	До 20 июня 2015	обязанности

Этапы внедрения Проекта жестко не привязаны к этапам деятельности МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5». Это означает, что внедрение проекта можно начать в любой момент.

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что задачи введения новых элементов системы мотивации в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» следующие:

- повысить эффективность труда преподавательского состава с помощью новых современных методов стимулирования;

- затронуть социальные интересы преподавателей, создать им условия для профессиональной самореализации в процессе трудовой деятельности;

- создать такие условия, при которых трудовая деятельность была бы для педагогического коллектива МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» радостной, желанной и интересной.

### 3.2. Социально-экономическая эффективность проектных мероприятий

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Внедрение системы мотивации персонала как способ повышения эффективности деятельности МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

Начиная с 2014 г. педагогический коллектив МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» начал сталкиваться с ситуацией, когда высокий темп работы, реформирование образовательной системы, нехватка мотивационных стимулов в работе вызывает повышенное напряжение среди педагогического коллектива, обострение психологического климата в коллективе, недовольство директора школы.

Таблица 10

Прогноз числа трудовых конфликтов до и после внедрения мероприятия в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», по месяцам в 2014 и 2015 гг.

	янв	фев	мар	апр	май	июн	юил	авг	сен	окт	ноя	дек	всего
Общее число трудовых конфликтов среди педагогов МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»													
2014	4	7	6	7	1	11	10	9	11	8	10	9	93
2015	4	8	8	10	-	-	-	-	-	-	-	-	30

Социальный эффект от предложенных мероприятий:

- Проявление признаков лояльности со стороны педагогов друг к другу и учащимся.
- Психологически-благоприятная атмосфера в коллективе.

Таблица 11

Расчет эффективности Проекта мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»

Показатель	Формула	Реализация Проекта		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.
Сценарий развития без реализации Проекта мероприятий				

Предполагаемое количество ключевых специалистов-педагогов, ушедших из МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», чел.	(Кол-во человек, нах. в зоне риска) X (текучесть кадров)	25	23	27
Риск снижения результативности деятельности с учетом ухода ключевых специалистов-педагогов, коэф.	Экспертная оценка	0,6	0,8	0,7
Минимальные затраты на замену педагога (со средней заработной платой – 20000 руб.), руб.	Определяется как размер месячного оклада с учетом фактора инфляции	20000	22200	24624
Средние затраты на замену педагога (ключевого со средней заработной платой – 20000 руб.), руб.	(стр.3+стр.5)/2	70000	77700	86247
Максимальные затраты (со средней заработной платой – 20000 руб.), руб.	Определяется как размер бмесячного оклада с учетом фактора инфляции	120000	133200	147852
Ущерб от неподготовленной вовремя замены (рассчитывается по методу PERT с учетом совокупного риска), руб.	(стр.3 + 4 x стр.4 + стр.5)/6 x стр.2 x стр.1	4666,7	4222,8	4563,2
Сценарий развития с реализацией Проекта мероприятий				
Предполагаемое количество ключевых специалистов-педагогов, ушедших из МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5», чел.	(Кол-во человек, нах. в зоне риска) X (текучесть кадров)	25	17	5
Риск снижения результативности деятельности с учетом ухода ключевых специалистов-педагогов, коэф.	Экспертная оценка	0,4	0,3	0,2
Ущерб от неподготовленной вовремя замены (рассчитывается по методу PERT с учетом совокупного риска), руб.	(стр.3 + 4 x стр.4 + стр.5)/6 x стр.8 x стр.7	7 000	15235,3	86 244
Вложения в реализацию Проекта мероприятий, руб.		116700		
Экономический эффект от реализации мероприятий, руб.	стр.6-(стр.9+стр.10)	053300	333330	131518
Срок окупаемости, мес.	стр.10/(стр.11/12)	0,68		

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала позволят повысить эффективность работы МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

Совершенствование системы планирования и развития карьеры служащих как способ повышения мотивации педагогов МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

Для расчета эффективности будет взят коэффициент квалификационного уровня. Методологической основой данного подхода является положение о том, что фактический уровень квалификации педагога

наиболее полно отражает полученная им заработная плата на основе развития карьеры. Коэффициент определим по формуле[33]:

$$K_i^{к\у} = \frac{\overline{ЗП}_i}{ЗП_{\min}} \quad (3.1)$$

где  $\overline{ЗП}_i$  – средняя заработная плата  $i$ -го преподавателя за достаточно продолжительный период (6 мес.), предшествующий введению бестарифной системы оплаты труда, руб.;

$ЗП_{\min}$  – средняя заработная плата преподавателя с самым низким уровнем оплаты за тот же период, руб.

$$K_i = 3564000 / 6 / 450000 = 1,32$$

Коэффициент равен 1,32 что отражает высокий квалификационный уровень педагога, проработавшего в МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» более трех лет. Такой подход позволяет определить объективно необходимые в конкретных условиях соотношения в оплате труда персонала, исходя из функций в процессе развития карьеры.

Таким образом, реализация проекта мероприятий по развитию мотивационного комплекса учебного заведения – выгодно для МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня важной проблемой становится исследование проблем управления поведением персонала в современных образовательных организациях, сориентированных на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

В ходе нашего исследования мы проанализировали систему мотивации персонала в образовательной организации на примере МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» и выявили наиболее значимые аспекты для нашего исследования, а именно:

- удовлетворение материальных потребностей ;
- удовлетворение социальных потребностей ;
- удовлетворение потребностей в личностном росте и

самоактуализации;

Были выполнены поставленные задачи. Исходя из 1 задачи были выявлены основные подходы к мотивации и стимулированию персонала.

Исходя из 2 задачи в ходе анализа состояния системы мотивации работников в образовательной организации на примере МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» были определены слабые места. Коллектив школы начал сталкиваться с ситуацией, когда высокий темп работы, реформирование образовательной системы, нехватка мотивационных стимулов в работе вызывали повышенное напряжение среди педагогического коллектива, обострение психологического климата в коллективе.

Исходя из 3 задачи можно выделить следующие рекомендации:

- повысить эффективность

труда преподавательского состава с помощью новых современных методов стимулирования;

- затронуть социальные интересы преподавателей, создать им условия для профессиональной самореализации в процессе трудовой деятельности;

- создать такие условия, при которых трудовая деятельность была бы для педагогического коллектива МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» радостной, желанной и интересной.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала позволят повысить эффективность работы МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5, будут способствовать психологически-благоприятной атмосфере в коллективе.

**Гипотеза:** мотивация персонала в образовательной организации будет успешной, если:

- Будут активно внедряться новые формы мотивации персонала;  
Будут предложены эффективные мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об образовании в Российской Федерации».
- Национальная инициатива «Наша новая школа» (утв. Президентом РФ от 4 февраля 2010 г. №Пр-271).
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г ( утв. Распоряжением правительства РФ от 17 ноября 2008 г №1662-р).
- Распоряжение правительства РФ от 7 февраля 2011 г. №163-р «О концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 г.г.».
- Устав МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» от 22.01.2013 г.
- Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5» от 22.09.2014 г.
- Аминов, Н.А. Психологический профотбор на педагогические специальности. [Текст]: учебник.// Н.А. Аминов. - Ярославль, 2004 -196 с.
- Атаманчук Г.В. Управление - социальная ценность и эффективность. [Текст]: учебник.// Г.В.Атаманчук. - М.: ИНФРА, 2009. – 201 с.
- Базаров Т.Ю. Технологии оценки и отбора государственных служащих (из опыта ряда зарубежных стран) // Вестник государственной службы. - 2008. - №1.- 15-16 с.
- Базаров Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебник.// Т.Ю.Базаров. - М:Академия, 2008.- 224 с.
- Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. [Текст]: учебник.// А.Б. Бакурадзе - М.: Сентябрь, 2005. - 192 с.
- Балашов, М.М. Проблемы готовности молодых учителей к инновационным процессам в образовании // Проблемы адаптации учителя к профессиональной деятельности : сборник статей [Текст] / М.М. Балашов, М.И. Лукьянова. - Ульяновск : ИПКПРО, 2004- 197 с.
- Брукс Я. Организационное поведение. [Текст]: учебник.//

Я.Брукс- М: Дело и Сервис, 2012.- 464 с.

- Вагин И.О. Управление стрессом. [Текст]: учебник.//

И.О.Вагин. - М: Студия АРДИС, 2011.- 322 с.

- Верхоглазенко В. Система мотивации персонала [Текст]/В.

Верхоглазенко.// Консультант директора. - 2013. - №4. - С. 23-34

- Вильямс К. Тренинг по управлению стрессом. [Текст]: учебник.// К.Вильямс- : Эксмо, 2010.- 272 с.

- Виханский О.С. Менеджмент. [Текст]: учебник.//

О.С.Виханский, А.И.Наумов . - М: Экономистъ, 2012.- 672 с.

- Гончаров В.И. Менеджмент. [Текст]: учебник.// В.И.Гончаров - М: Современная школа, 2013. - 640 с.

- Грошев И.В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. [Текст]: учебник.// И.В.Грошев, В.М.Юрьев.- М: МОДЭК, 2010.- 744 с.

- Дорофеев В.Д. Менеджмент. [Текст]: учебник.// В.Д. Дорофеев В.Д., А.Н. Шмелева. - М: Инфра-М, 2008.- 448 с.

- Замедлина Е.А. Организационная культура. [Текст]: учебник.// Е.А.Замедлина. - М : РИОР, 2009. - 128 с.

- Зимняя, И.А. Педагогическая психология. [Текст]: учебник.// И.А.Зимняя. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006 – 310 с.

- Иванов В.Н. Социальные технологии в государственном управлении. [Текст]: учебник.// В.Н.Иванов. - М.: Владос, 2011. – 203 с.

- Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. [Текст]: учебник.// Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2010. - 512 с.

- Каверин С.Б. Мотивация труда. [Текст]: учебник.// С.Б.Каверин- М.: Изд-во Института психологии РАН, 2008. - 224 с.

- Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник.// А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 695 с.

- Коноваленко В.А. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю.[Текст]: учебник.// В.А.

Коноваленко, М.Ю. Коноваленко.- М: Дашков и Ко, 2008. - 224 с.



- Кроль Л. Управленческая культура организаций. [Текст]: учебник.// Л.Кроль, Е.Пуртова. - М: Класс, 2004.- 400 с.
- Масленникова Ю.А. Социально-Психологические основы управления. [Текст]: учебноеЮ.А. Масленникова. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012. – 136 с.
- Можаяева Н.Г. Муниципальное управление. [Текст]: учебник.// Н.Г. Можаяева, Е.В. Богинская - М.: Гардарики, 2009. – 256.
- Ньюстром Д. Организационное поведение. [Текст]: учебник.//Д.Ньюстром, К.Девис. - СПб.: Питер, 2007. - 448 с.
- Организационное поведение. [Текст]: учебно-методический комплекс // Н.И. Архипова, Ф.Ю. Чанхиева. - Издательский центр РГГУ. 2010 – 136 с.
- Прудников А.С. Местное самоуправление и муниципальное управление. [Текст]: учебник.// А.С. Прудников, М.С. Трофимов. - М.: Юнити-Дана, 2010.- 544 с.
- Терентьев В.К. Истины управления. [Текст]: учебник.//В.К. Терентьев. - М.: Сентябрь, 2013. - 160 с.
- Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. [Текст]: учебник.//Э.А.Уткин. - М.: ЭКМОС, 2009. - 256 с.
- Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник.// Н.В. Федорова, О.Ю.Минченкова. - М: КноРус, 2008. - 512 с.
- Хохлова Т.П. Организационное поведение. [Текст]: учебник.// Т.П. Хохлова – М:Экономист. 2012- 335 с.
- Шапиро С.А. Мотивация. [Текст]: учебник.// С.А.Шапиров.– М.: Гросс Медиа: РОСБУХ, 2011 – 400 с.
- <http://gschool5.ru/>// Официальный веб-сайт МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа №5»