



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик

**Разработка и реализация программы мотивации персонала
профессиональной образовательной организации**
Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность (профиль): Менеджмент профессионального обучения
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

75 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 19 » 01 2021 г.

Зав. кафедрой ППО и ПМ

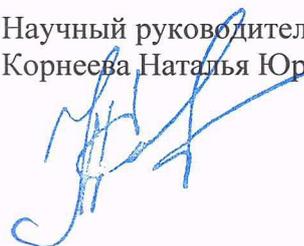
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-309-174-2-1
Белоброва Ирина Викторовна

Научный руководитель:

Корнеева Наталья Юрьевна, к.п.н., доцент



Челябинск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Общие современные подходы к мотивации персонала	8
1.2 Особенности мотивации и стимулирования работников в сфере образования	23
1.3 Технологии мотивации персонала образовательной организации	30
Выводы по главе 1	37
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ МАОУ «СОШ № 35»	
2.1 Исследование мотивации и стимулирования в МАОУ «СОШ № 35» г. Златоуста	38
2.2 Проект мероприятий по развитию мотивационного комплекса для сотрудников учебного заведения	46
2.3 Методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала образовательной организации	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время мотивация персонала занимает ведущее место среди факторов, обеспечивающих успех деятельности организации. Мотивация персонала – средство обеспечения оптимального использования ресурсов и имеющегося кадрового потенциала. Цель, которую преследует деятельность по управлению мотивацией персонала, – максимальная отдача от использования трудовых ресурсов организации, позволяющая повысить результативность и эффективность деятельности.

В современных условиях система управления мотивацией ориентирована на личность сотрудника, на потребность каждого работника в самореализации и развитии. Она включает в себя как материальные, так и нематериальные методы поощрения. Несмотря на это, в теории менеджмента и практике управления персоналом существует дефицит эффективных методов управления мотивационной сферой сотрудников.

В научной литературе довольно часто рассматриваются проблемы мотивации и стимулирования персонала. Но следует отметить, что предложенные во многих из них методы повышения мотивации или не систематизированы, или не имеют практической ориентированности, что затрудняет возможность их реализации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же недостаточной степенью изученности особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства несмотря на то, что ученые уделяют внимание этой проблематике и публикуют результаты своих исследований.

Наличие в организации квалифицированной рабочей силы и степень её мотивированности являются ведущими факторами её конкурентоспособности. Принятие грамотных управленческих решений возможно лишь с учетом применения новых подходов к кадровой политике. Примером новых подходов к работе с персоналом могут служить проектное управление, применение индивидуальных форм работы. Необходимым элементом при работе с персоналом

является увеличение денежных средств, которые являются основной мотивирующей поддержкой для сотрудников.

Проблема мотивации работников актуальна и для сферы образования. В связи с переходом на федеральные государственные образовательные стандарты и принятием профессиональных стандартов вопрос о профессионализме педагогов в системе среднего образования стоит достаточно остро.

На современном этапе развития среднего общего образования особую важность приобретает проблема обеспечения образовательных учреждений профессиональными, энергичными педагогическими работниками, способными на практике принимать эффективные и своевременные решения.

Очень часто безынициативная позиция педагогов, низкий уровень их интереса к своей профессиональной деятельности, инертное поведение – все это вытекает в значительные проблемы, как для образовательной организации, так и для самих педагогов.

На основании изучения и анализа существующих исследований и собственного поиска в данном направлении была сформулирована **проблема исследования**. Она определяется противоречием, с одной стороны, между потребностью в мотивированных педагогических кадрах учреждений среднего общего образования, а с другой – невозможностью образовательных учреждений обеспечить эффективную систему мотивации сотрудников в условиях дефицита финансовых средств и возрастающей нагрузки на педагогов.

В условиях кадрового дефицита, текучести, старения преподавательского состава образовательные организации вынуждены искать внутренние резервы для обеспечения образовательного и воспитательного процесса на качественном уровне. Практическая реализация теоретических моделей мотивации в образовательных организациях должна сопровождаться их корректировкой в соответствии с их спецификой и характеристикой кадрового потенциала. В связи с этим изучение реального положения дел в сфере управления мотивацией в образовательных организациях, выполняющих одну из важнейших социальных

функций, представляет особый интерес. Такой организацией является МАОУ «СОШ №35» г. Златоуста.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловила выбор **темы исследования:** «Совершенствование системы мотивации персонала в образовательной организации (на примере МАОУ СОШ № 35 г. Златоуста).

Объект исследования – управление мотивацией персонала как составная часть стратегии управления образовательной организацией.

Предмет исследования – процесс построения эффективной системы мотивации в образовательной организации среднего общего образования.

Цель исследования – теоретически обосновать и апробировать совершенствование системы мотивации труда персонала в МАОУ «СОШ № 35» г. Златоуста.

Гипотеза исследования: мотивация профессионального развития педагогов будет способствовать повышению эффективности процесса управления образовательной организации, если:

- обеспечивается ориентация на вовлечение педагогов в поиск идей по совершенствованию результативности своей деятельности;
- разработано и реализовано методическое сопровождение стимулирования мотивационных отношений в педагогическом коллективе;
- осуществляется диагностика профессиональных мотивов педагогов для определения различных форм стимулирования деятельности.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи:**

1. изучить теоретические основы мотивации персонала в образовательной организации;
2. провести исследование мотивации и стимулирования в МАОУ СОШ №35 г. Златоуста;
3. разработать проект мероприятий по развитию мотивационного комплекса для сотрудников учебного заведения;

4. составить методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала образовательной организации.

Методологической и теоретической основой исследования послужили теории:

- *системного подхода в образовании* (В.Г. Буданов, В.В. Гузеев, Э.Н. Гусинский, С.А. Зайцева, Г.П.Щедровицкий и др.);

- *деятельностного подхода в управлении образовательными организациями* (В.И. Андреев, Ю.К. Бабанский, Ю.В. Васильев, В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, Н.К. Крупская, В.С.Лазарев, А.В.Луначарский, Е.М. Муравьев, Н.И. Пирогов, М.М. Поташник, П.И. Пидкасистый, Е.И. Рогов, В.П. Симонов, В.А. Слостенин, Л.Н. Толстой, П.И. Третьяков, И.Н. Ульянов, К.Д. Ушинский, Г.Л. Фриш, Т. И. Шамова, Г.И. Щукина, Н.С. Яковлев и др.).

Исследованию системы мотивации в сфере образования посвящен ряд специальных исследований таких авторов – Салихова А.А., Абдрахимовой Р.Г., Бетилгириева М.А., Смоляковой Д.Е., Кукарцева А.В, Ивановой Е.В., А. Маслоу и других.

Положения, выносимые на защиту:

1. Технологии мотивации персонала в образовательной организации.
2. Проект мероприятий по развитию мотивационного комплекса для сотрудников учебного заведения.
3. Методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала образовательной организации.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

1. выявлены основные функции, цели и задачи мотивации в образовательной организации;
2. выделены современные технологии мотивации персонала в образовательной организации и определена степень их влияния на эффективность образовательного процесса;
3. разработан проект мероприятий по развитию мотивационного комплекса для сотрудников учебного заведения.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что его результаты расширяют и систематизируют научные представления о мотивации персонала в образовательной организации, о взаимосвязи мотивации педагогов и эффективности их работы и включает следующее:

1. Уточнено понятие «мотивация в образовательной организации», выделены ключевые отличия от стимулирования.

2. Изучены основные методы и технологии повышения мотивации педагогических работников с учетом требований современного законодательства и федеральных государственных образовательных стандартов.

3. Определены причинно-следственные связи между мотивацией педагогических работников и эффективностью их работы.

4. Разработан проект и методические рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности внедрения разработанных предложений в систему мотивации и стимулирования персонала различных образовательных учреждений. Сформулированные в работе основные положения и выводы могут быть использованы при выработке приоритетных направлений дальнейшего совершенствования процесса мотивации персонала в среднем общем образовании.

Этапы исследования:

На первом аналитическом этапе (2019 г) был проведен анализ философской, психологической и педагогической литературы, изучены нормативно-правовые документы; проанализированы теоретические подходы к исследуемой проблеме и обобщен практический опыт; установлена актуальность; определены цель, задачи и гипотеза исследования; сформирован понятийный и методологический аппарат по исследуемой проблеме.

На втором исследовательском этапе (2020 г) были разработаны основные теоретические положения исследования, делались основные теоретические

выводы, разработан проект совершенствования мотивации персонала в образовательной организации, проверялись положения гипотезы.

На третьем рефлексивном этапе (2020 г) проводился анализ и систематизация основных этапов работы, формулировались и уточнялись выводы, оформлялись результаты исследования.

Методы исследования: анализ научной и методической литературы, нормативно-программной и учебно-планирующей документации, методических и учебных пособий; системный анализ объектов педагогической деятельности, их моделирование и проектирование, анкетирование.

Исследование проводилось на основе анализа локальных нормативных актов и документов, внутренней организационной отчетности, внутренней отчетности отдела кадров.

База исследования: МАОУ «СОШ № 35» г. Златоуста.

Структура дипломной работы включает в себя введение, две главы, заключение и библиографический список. Содержание работы раскрывает цели и задачи исследования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Общие современные подходы к мотивации персонала

Для эффективной деятельности организации необходимы не только опыт руководителя, финансовые средства и безупречная репутация, но и заинтересованность сотрудников в достижении поставленных целей и утвержденных производственных планов [1, с.1]. Теория управления персоналом невозможна без рассмотрения вопросов управления мотивацией, являющейся одной из базовых функций менеджмента, представленных на рисунке № 1.



Рисунок 1 – Базовые функции менеджмента

От степени мотивированности персонала зависит успех организации и её конкурентоспособность. Мотивация является незаменимым элементом управления, она сама может заменить другие её элементы. Например, при неэффективной системе стратегического планирования в организации именно мотивация может компенсировать имеющиеся проблемы. То есть, грамотный руководитель просто обязан знать и применять на практике различные методы для поддержания высокой мотивации своих сотрудников.

Если рассматривать понятие «мотив» в широком смысле слова, то это всё, что вызывает активную деятельность человека – потребности, инстинкты, эмоции и т.д. [2, с.7]. Профессор Виханский О.С. считает, что мотив является основой мотивации. [3, с.35]. Мы согласны с определением Косолапова А.Н., который считает мотив частным случаем мотивации, ограниченный конкретным

предметом, временем, ситуацией и т.п. [4]. Некоторые исследователи выделяют следующие виды трудовых мотивов: мотив социальности, самоутверждения, самостоятельности, стабильности, приобретения нового, справедливости и состязательности [5].

Мотив социальности представляет собой потребность человека быть в коллективе.

Мотив самоутверждения представляет собой желание, как правило, высококвалифицированных сотрудников занять место, соответствующее их амбициям.

Мотив самостоятельности выражается в стремлении сотрудника выполнять свою работу обособленно от начальства, самому стать руководителем.

Мотив стабильности – стремление сотрудника к максимальной уверенности в своей работе, её надежности и долговременности.

Мотив приобретения нового заключается в постоянном поиске сотрудником новых знаний, идей, технологий и т.д.

Мотив справедливости – стремление человека вести себя максимально правдиво и честно.

Мотив состязательности – один из самых сильных трудовых мотивов в настоящее время. Он выражается в стремлении к конкуренции с другими сотрудниками за статус самого лучшего сотрудника по различным параметрам (например, самый трудолюбивый, самый честный, самый пунктуальный, самый профессиональный и т.д.).

Еще одним, не менее важным понятием рассматриваемой темы является понятие мотивирования. Наиболее точное определение данного понятия сформулировано в работе Филатовой А.В. «Мотивирование – процесс воздействия на человека, основной целью которого является пробуждение в нем определенных мотивов» [6].

Однозначного определения понятия мотивации не существует. В работах разных авторов можно встретить определение мотивации в зависимости от научного направления, в котором оно рассматривается. Впервые термин

«мотивация» применил Артур Шопенгауэр в своей статье «Четыре принципа достаточной причины» [7, с.65].

Рассмотрим содержание понятия «мотивация» в трудах отечественных ученых. Уткин Э.А. даёт следующее определение: «мотивация – состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определённой ситуации» [8, с.145]. Зайцев Г.Г. считает мотивацию побуждением к интенсивной деятельности, которое связано со стремлением удовлетворить конкретные потребности [9, с.58].

В рассмотренных определениях мотив характеризуется с помощью двух основных элементов: деятельность и направленность.

Если обратиться к трудам зарубежных исследователей, то можно найти следующее определение мотивации: «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации» [10, с. 338].

Сразу стоит отметить принципиальные различия между понятиями «мотивация» и «стимулирование». Мотивация является осознанным человеком внутренним побуждением к активности, а стимулирование – мера внешней поддержки, посредством которой осуществляется воздействие на активность человека. Мотивация свойственная конкретной личности, определяется набором её личностных качеств и целей, в то время как стимулирование – воздействие внешнее. Различие между этими понятиями является фундаментальным в ряде наук, например, в психологии и маркетинге. Стимулирование – простая форма воздействия на человека, например, предоставление скидки на покупку. Опираясь на вышесказанное, выделим основные различия между мотивацией и стимулированием:

1. Направленность. Мотивация – внутренняя заинтересованность конкретного человека, стимулирование – внешнее воздействие на нескольких лиц.
2. Содержание. Мотивация может носить только позитивный характер, стимулирование может быть как негативным, так и позитивным.

3. Существование. Стимулирование используется до момента пока его не отменят, мотивация – пока не будет реализована.

Наиболее известным родоначальником теории мотивации является А.Г. Маслоу. Его работы посвящены объяснению влияния человеческих потребностей на мотивацию. При создании собственной теории мотивации Маслоу использовал метод изучения биографии успешных людей. Согласно Маслоу, люди по своей природе мотивированы на совершенствование себя и развитие в направлении достижения своего полного потенциала – самореализации – путем постепенного преодоления и удовлетворения нескольких уровней потребностей – от самых фундаментальных, таких как пища и безопасность, – до потребностей высшего порядка – потребностей в любви, принадлежности и чувстве собственного достоинства.

В результате этого анализа была разработана пирамида потребностей человека, которая отображена на рисунке №2.



Рисунок 2 – Модель иерархии потребностей (на основе теории американского психолога Абрахама Маслоу)

Стоит отметить, что порядок удовлетворения представленных выше потребностей не всегда следует строгой последовательности. Так, для одного человека потребность самовыражения может быть важнее, чем потребность в любви. А для некоторых необходимость удовлетворения своего творческого потенциала может стоять выше, чем многие физиологические потребности.

Основные физиологические потребности, вероятно, достаточно очевидны – они включают в себя то, что жизненно необходимо для выживания. Помимо основных требований к питанию, регулированию воздуха и температуры, физиологические потребности также включают такие элементы, как жилье и одежда. Маслоу также включил половое размножение в этот уровень иерархии потребностей, так данная потребность важна для выживания и размножения вида.

По мере продвижения на второй уровень иерархии потребностей, требования становятся все более сложными. На этом уровне потребности в безопасности становятся первичными. Люди хотят контроля и порядка в своей жизни, поэтому потребность в безопасности в значительной степени обуславливает поведение на этом уровне.

Социальные потребности в иерархии Маслоу включают такие элементы, как любовь, принятие и принадлежность. На этом уровне потребность в эмоциональных отношениях движет поведением человека.

На четвертом уровне иерархии Маслоу выделяет потребность в оценке и уважении. Когда потребности на трех нижних уровнях удовлетворены, потребность в оценке начинает играть более заметную роль в мотивации поведении. На этом этапе для человека становится все более важной потребность в уважении и положительной оценке другими людьми. Эта потребность включает в себя такие элементы, как чувство собственного достоинства и личная ценность. Люди должны чувствовать, что их ценят и чувствовать, что они вносят свой вклад в достижения человечества. Участие в профессиональной деятельности, академические достижения, участие в спортивных или командных мероприятиях и личные увлечения могут сыграть свою роль в удовлетворении этих потребностей.

На самом пике в иерархии Маслоу находятся потребности самореализации. «Каким может быть человек, он должен быть», – объяснял эту потребность Маслоу, имея в виду необходимость полной реализации каждым человеком своего потенциала. Согласно Маслоу, самореализация может быть в общих чертах описана как полное использование талантов, способностей, возможностей и т. д. – это процесс, в котором люди реализуют себя и делают лучшее, на что способны. «Это люди, которые развились или развиваются до полного роста, на который они способны» [11].

Хотя исследователи поддержали теорию Маслоу, некоторые из них не смогли найти обоснование идеи иерархии потребностей. Так, американские психологи Бридвел и Вахба считают приведенную Маслоу классификацию потребностей недостаточной и бездоказательной [12]. Другие критики теории Маслоу отмечают, что его определение самореализации трудно проверить с научной точки зрения [13].

Несмотря на это, стоит отметить, что иерархия потребностей Маслоу представляет собой важную часть мотивационной психологии.

Преимущества теории А.Маслоу, благодаря которым она не утратила своей значимости до настоящего времени: [14, с.5].

1. Человеческие потребности действительно схожи, что позволяет объединить их в группы;
2. Совокупность человеческих потребностей образует иерархическую структуру;
3. Неудовлетворение потребностей заставляет человека действовать;
4. Каждый человек, как правило, испытывает не одну потребность, а совокупность нескольких;
5. После удовлетворения одной потребности на ее место приходит другая, неудовлетворенная;
6. Наиболее значимые человеческие потребности находятся у основания иерархии;

7. Потребности, которые находятся на вершине иерархии, воздействуют на человека лишь после удовлетворения потребностей, находящихся у основания;

8. Достичь удовлетворения потребности высокого уровня гораздо сложнее, чем потребности нижнего уровня.

Недостатки модели потребностей А.Маслоу [15, с. 7]:

1. Проявление потребностей зависит от множества факторов;

2. Не всегда иерархия имеет такую последовательность, которую предложил а. Маслоу;

3. Потребности более высокого уровня, зачастую, оказывают на человека более сильное воздействие и могут доминировать над физиологическими.

Таким образом, различные определения мотивации имеют один общий признак – мотивация представляет собой функциональные движущие силы, которые определяют поведение живых существ. С одной стороны, – это побуждение, а с другой – самопобуждение. Мотивировать сотрудников – значит затронуть наиболее актуальные их потребности.

Выделяют несколько видов мотивации: [16]

Внутренняя мотивация – это тип мотивации, при котором индивидуум мотивируется внутренними потребностями.

Внешняя мотивация, является типом мотивации, при которой индивид мотивируется внешними обстоятельствами.

Стимулирующая мотивация или мотивация, основанная на наградах, – это такой тип мотивации, который используется, когда человек или другие люди знают, что они будут вознаграждены после достижения определенной цели.

Страховая мотивация – от слова «страх» – имеет негативное значение, но если речь идет о мотивации, это не всегда так. Большое значение для достижения целей имеет контроль, руководство, подотчетность, направляющие и мотивирующие сотрудника выполнять свою работу максимально эффективно.

Мотивация достижений. Титулы, должности, роли на рабочих местах и в других сферах жизни очень важны для каждого человека. Те, кто постоянно

стремится получить должности и зарабатывать титулы для себя, обычно побуждаются мотивацией, основанной на стремлении к достижениям.

Мотивация, основанная на власти, – такой тип мотивации, которая побуждает некоторых к поиску большего контроля и власти над окружающими.

Мотивация принадлежности – характерна для работников, которые в своей деятельности руководствуются мотивацией принадлежности в качестве движущей силы для достижения своих целей; они оказываются более мотивированными, когда соединяются с другими людьми, занимающими более высокие должности.

Мотивация компетентности. Мотивация компетентности – это тип мотивации, которая помогает двигаться вперед, к большей компетентности в своей профессии.

В основе процесса мотивации лежит механизм формирования потребностей, обуславливающий возникновение стимулов деятельности, порождающих соответствующие мотивы. В научной литературе представлена следующая классификация степени сформированности профессиональных мотивов:

Мотив высшей степени – для человека работа настолько интересна, что заработная плата не имеет значения.

Мотив средней степени – работа занимает не первое, но и не последнее место в жизни человека.

Мотив низшей степени – работа для человека является только источником дохода, интереса к ней он не испытывает. [17]

Построение эффективной системы мотивации требует изучения как теоретических основ мотивации, так и уже применяемых на практике в настоящее время. Мотивация персонала — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванных обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Сущность мотивации персонала заключается в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на систему их потребностей.

Существует два основных подхода к изучению мотивации, являющихся основой нескольких типов моделей трудовой мотивации.

Первый – содержательные модели теории мотивации, базирующиеся на выявлении роли потребностей и мотивов, рассматриваемых в качестве базисного основания активности человека:

- модель Х (разработана Ф. Тейлором развита и дополнена Дугласом Мак Грегором), основные положения которой можно содержать в следующих утверждениях:

1. Основу потребностей человека составляют биологические потребности;
2. Обычный человек подсознательно избегает трудовую деятельность;
3. Преобладающее количество людей способны эффективно работать только путем принуждения;

4. Большинство людей не хотят брать на себя ответственность за достижение целей, поэтому предпочитают, чтобы кто-то ими управлял;

5. Обязательным условием поддержания мотивации является постоянный контроль со стороны руководства;

6. Главный стимул – принуждение, вспомогательный – материальное поощрение.

- модель Y (разработана американским психологом Дугласом Мак Грегором) утверждает:

1. Основу человеческих мотивов составляют социальные потребности;

2. Для каждого человека свойственны физические и эмоциональные усилия на своей работе;

3. Контроль со стороны руководства не является главным источником побуждения к деятельности.

Модель МакГрегора (1960) по теории Х и Y классифицирует работников как принадлежащих к одной из двух групп на основе двух наборов предположений. Предположения теории Х акцентируют негативную точку зрения: у персонала может быть стойкая неприязнь к работе, поэтому его нужно

принуждать, контролировать, направлять и угрожать наказанием, чтобы заставить работать. Такие люди предпочитают быть направляемыми, стремятся избежать ответственности, не имеют амбиций и хотят безопасности. Данная теория предполагает, что человек по своей природе ленив, старается избежать работы и не проявляет инициативы. Без грамотной системы принуждения и контроля таких сотрудников не обойтись, также необходимы справедливые наказания и поощрения, ежедневная опека со стороны начальства. Таким образом, теория X воплощает механистический подход к рассмотрению личности, предполагая, что основой ее развития является многократное повторение действия, приводящего к его автоматизации (рефлексу).

Предположения теории Y являются противоположными: умственные и физические затраты, затрачиваемые на рабочем месте, приравниваются и сравниваются с отдыхом или игрой. Внешние факторы или угрозы извне не могут быть единственным фактором воздействия. Работники могут проявлять дисциплину для достижения целей, но степень их стремления к достижению целей зависит от того, насколько велики награды, назначенные для такого рода достижений. В обычных условиях люди могут приспособиться к ответственности, а не только принять ее. Теория Y соответствует гуманистическому подходу и предполагает признание уникальности и неповторимости каждой личности, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета мотивации людей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

- модель Z (разработана американским социологом Вильямом Оучи) содержит следующие утверждения:

1. Основу человеческих мотивов составляют как биологические, так и социальные потребности;
2. Предпочтение отдается коллективным методам принятия решений;
3. За результаты труда каждый сотрудник несет личную ответственность;
4. Контроль за результатами труда носит неформальный характер;
5. Приветствуется регулярное самообразование сотрудников;
6. Большие возможности карьерного роста;

7. Уверенность в своем работодателе;

8. Для успеха организации важен каждый человек.

Для данной модели присуща следующая схема реализации стимулов: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение. Согласно этой теории, все типы организаций должны поддерживать невысокий уровень текучести кадров, однако пути достижения этого различны. Например, для японской компании характерен пожизненный найм сотрудников на работу. Плюсом такой системы является отсутствие практики увольнения сотрудников во время кризиса, однако реальная длительность рабочих контрактов бывает значительно короче, что вызвано отсутствием гарантии продвижения по карьерной лестнице, даже если человек работает всю жизнь на одного работодателя.

Для американского типа организации характерен краткосрочный найм работников (1 – 2 года), но большинство сотрудников предпочитают продлевать контракты на более долгие сроки.

Модель Оучи предлагает «золотую середину», систему принятия на работу на долговременный срок.

Содержательные модели трудовой мотивации базируются на иерархии потребностей человека, являющихся движущей силой трудовой деятельности людей:

I – на модели иерархии потребностей А.Маслоу (описание содержится в первом параграфе);

II – на модели существования, связи и роста, разработанной американским психологом Клейтоном Альфредом. Данная модель связана с иерархией потребностей Маслоу, но сокращает пять категорий потребности Маслоу до трех – родство (уважение / социальные потребности), затем рост (самоактуализация) и существование (безопасность / физиологические потребности).

III – на модели приобретенных потребностей Дэвида Мак Клелланда, предположившего, что основными потребностями человека являются потребность во власти и потребность достижения, являющиеся приобретенными и не

располагающимися в иерархической последовательности. Важность той или иной потребности зависит от личностных характеристик каждого человека.

По утверждению Д. Мак-Клелланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: достижения, соучастия, власти. Д. Мак-Клелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. В данной теории главенствующая роль отводится потребности властвования как самого главного мотива сотрудников. Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Д. Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, они взаимосвязаны. Например, если человек занимает руководящую должность и имеет высокую потребность властвования, то для его эффективной работы необходима слабая выраженность потребности в соучастии. Комбинация сильных потребностей в достижении и властвовании может переориентировать деятельность сотрудника только на достижение личных интересов.

IV – на двухфакторной модели Фредерика Герцберга, в рамках которой рассматриваются следующие *мотивирующие факторы*:

- 1) успех;
- 2) продвижение по карьерной лестнице;
- 3) значимость для организации;
- 4) ответственность;

факторы условий труда:

- 1) политика организации;
- 2) условия работы;
- 3) заработная плата;
- 4) межличностные отношения в коллективе;
- 5) степень непосредственного контроля за работой.

Двухфакторная теория Герцберга была разработана по результатам исследования, проведенного среди бухгалтеров и инженеров, направленного на выявление факторов, способствующих удовлетворенности или

неудовлетворенности трудом. Герцберг установил, что существует пять особенностей работы, которые вызывают чувство удовлетворения – достижение, признание, содержание работы, ответственность и продвижение. Факторы, которые могут деморализовать сотрудников, по мнению Герцберга, – институциональная политика, подход к управлению, надзор, оплата труда, отношения на работе и условия труда. Современные организации все чаще применяют теорию Герцберга для создания возможностей личностного роста, обогащения и признания своих сотрудников. Работники должны получить повышение после завершения определенных этапов их карьеры, получить признание за особые достижения. Например, в случае получения исключительных результатов в своих предметных областях; работникам, находящимся на более низком, базовом уровне, можно поручить определить, каковы наилучшие методы решения задач, связанных с их работой.

V – на теории потребности в достижении МакКлелланда, утверждающей, что некоторые люди стремятся к успеху, к «личным достижениям, а не материальному вознаграждению»[12]. Эта теория объясняет, почему некоторые сотрудники организации достигают высоких результатов, несмотря на трудности, с которыми они сталкиваются, – они ставят перед собой высокие цели.

Таким образом, все содержательные модели мотивации объединяет общее стремление классифицировать потребности человека и найти взаимосвязь между потребностями и движущими мотивами.

Второй тип моделей теории мотивации получил название процессуальных теорий мотивации. К ним относят теории ожидания В. Врумаса, справедливости, модель мотивации Портера — Лоллера и др. Данная группа теорий изучает основные факторы, которые влияют на процесс достижения человеком поставленных целей.

1. Теория ожидания Врумаса основана на утверждении, что поведение является продуктом выбора. Индивидуальные факторы, такие как личностные особенности и приобретенные навыки, определяют производительность деятельности персонала. Эта теория объясняет, что производительность и

трудовые усилия зависят от мотивации человека, а такие переменные, как валентность, инструментальность и продолжительность подтверждают это. Чем выше трудозатраты на работу, тем выше производительность.

2. Теория справедливости Джона Стейси Адамса утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и потраченными на него усилиями. Помимо этого, люди склонны сравнивать данное соотношение у других работников. Адамс выделил шесть реакций человека на несправедливость (Рис. 3).

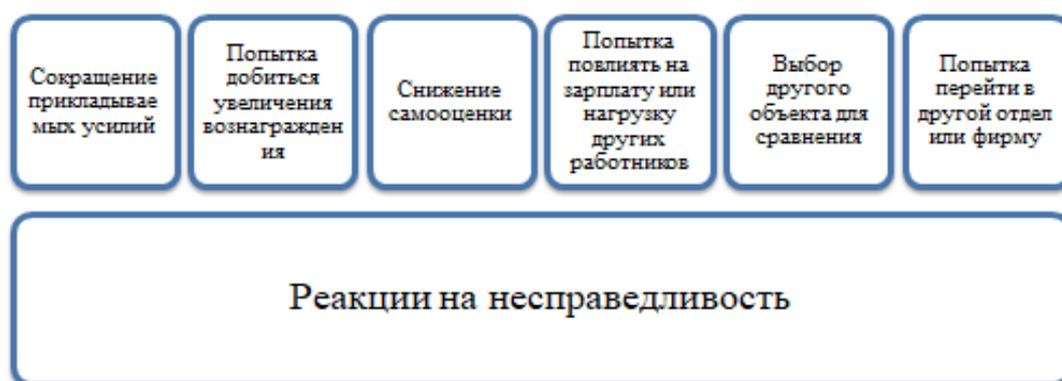


Рисунок 3 – Реакции человека на несправедливость (теория справедливости Адамса)

3. Комплексная теория мотивации Портера – Лоулера содержит элементы теории ожиданий и справедливости. Она основана на утверждении, что мотивация человека обусловлена воздействием ряда факторов, основными из которых являются: затраченные усилия, результат, вознаграждение и степень удовлетворенности (как итог внешнего и внутреннего вознаграждения).

Таким образом, процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию с другой точки зрения, по сравнению с содержательными. Эта группа теорий фокусируется на том, каким образом человек прилагает усилия для достижения поставленной цели и каким типом поведения в этот момент он отличается. Процессуальные теории мотивации лежат в основе управления персоналом.

Таким образом, современные модели мотивации, предлагаемые различными исследователями для изучения содержания мотивации и мотивационных

процессов, весьма многочисленны. Они построены по различным основаниям, достаточно эклектичны и отличаются друг от друга. Данные модели мотивации, используемые в психологии, в менеджменте, для изучения конкретной ситуации, практически лишены социального аспекта, основополагающими понятиями в них являются потребность и вознаграждение, поэтому процессы мотивации понимаются как побуждение к реализации потребностей и получению вознаграждений.

1.2 Особенности мотивации и стимулирования работников 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.

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.

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.

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 (таблица 1). 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.

Таблица 1 Направления усиления мотивации профессиональной деятельности учителя

п/п	Направление усиления мотивации профессиональной деятельности учителя	Характеристика 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.

Было выявлено, что тип мотивации влияет на характер и направленность педагогических требований педагога к учащимся и воспитуемым. Разносторонняя мотивация педагога характеризуется малым числом и гармоничностью требований к поведению учащихся и усвоению ими учебного материала. Доминирование у педагога мотива долженствования приводит к предъявлению воспитуемым большого количества требований не только по усвоению учебного материала, но и дисциплинарного характера. Педагог с доминированием мотива увлеченности учебным предметом в основном предъявляет требования к усвоению учебного материала. Наконец, педагог с выраженной потребностью

общения с детьми на фоне малого количества требований все же предъявляет больше требований к личности воспитуемых. Можно предполагать, что доминирование той или иной мотивации или отсутствие такового обусловлено склонностью педагогов к тому или иному стилю руководства. Так, А. К. Байметов отмечает, что доминирование мотива долженствования свойственно педагогам, склонным к авторитаризму, доминирование мотива общения — педагогам-либералам, а отсутствие доминирования того или иного мотива — педагогам, склонным к демократическому стилю руководства [3]. По мнению Л. С. Подымовой и В. А. Слостенина проблема мотивационной готовности, восприимчивости к педагогическим инновациям является одной из центральных в подготовке педагога, т. к. только адекватная целям инновационной деятельности мотивация обеспечит гармоническое осуществление этой деятельности и самораскрытие личности педагога.

Л. Н. Захарова, уточняя виды профессиональных мотивов педагога, из обширной области факторов называет следующие:

- материальные стимулы;
- побуждения, связанные с самоутверждением; профессиональные мотивы;
- мотивы личностной самореализации.

Таким образом, продуктивность педагогической деятельности во многом зависит от силы и структуры профессиональной мотивации педагога. Но не все параметры педагогической деятельности жестко зависят от уровня мотивации. Мотивы внешнего самоутверждения педагога (самоутверждение через внешнюю положительную оценку окружающих), иначе — мотив престижа. В этом случае учитель занимается введением инноваций ради положительного общественного резонанса на его труд. Сформированность познавательной деятельности воспитанников, уровень усвоения знаний не являются главной целью педагога, а средство достижения цели — положительная оценка его работы. В таких случаях наблюдается тенденция превратить использование новых, эффективных методов в

самостоятельную задачу, подчиненную не целям обучения, а цели личного успеха. Специфическая отрицательная особенность такого подхода состоит в выборе средств, сулящих скорую и эффективную отдачу, активном поиске и опробовании новых методик преподавания и воспитания, часто без длительной и настойчивой их доработки.

Профессиональный мотив — в наиболее общем виде он выступает как желание учить и воспитывать детей. Характерным для данного вида мотивации является направленность инновационной деятельности педагога на воспитанников. Педагоги, стремящиеся к самоактуализации, предпочитают творческие виды труда, открывающие явные возможности для саморазвития. Урок для такого педагога — это повод для реализации себя как личности и профессионала. Каждый раз осуществляется выбор лучшего варианта метода, всегда реализуемого с учетом интересов детей. Деятельность такого педагога отличается высоким уровнем восприимчивости новшеств, постоянный поиск себя в этом новом, потребность в создании нового видения различных форм педагогической действительности. Таким образом, потребность в самосовершенствовании является основным мотивом и стержневым качеством педагога.

Кроме того, необходимым условием успешной реализации инновационной деятельности педагога является умение принимать инновационное решение, идти на определенный риск, успешно разрешать конфликтные ситуации, возникающие при реализации новшества, и снимать инновационные барьеры. На успешность деятельности помимо индивидуальных особенностей (творческие способности, волевые качества, самооценка, степень открытости новому и т. п.) влияют социальные факторы. Успешность инновационной деятельности определяется способностью педагога учитывать и контролировать особенности межличностных отношений в коллективе. А формирование личности педагога во многом определяется общественным окружением, коллективом педагогов — педагогическим сообществом. Поэтому большое значение имеет создание так

называемого, инновационного климата, без которого инновационная деятельность пробивает себе дорогу с трудом.

Удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней мотивации и внешней положительной мотивации и низкий — внешней отрицательной мотивации. Кроме того, им установлена и отрицательная корреляционная зависимость между оптимальностью мотивационного комплекса и уровнем эмоциональной нестабильности личности педагога.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, тем более активность педагога мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов; чем более деятельность педагога обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак», которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой педагогической деятельности, а также над внешними положительными мотивами, тем выше уровень эмоциональной нестабильности. Наиболее оптимальным является мотивационный комплекс, в котором внутренние мотивы занимают лидирующее положение при минимальной выраженности внешних отрицательных мотивов. Худшим является мотивационный комплекс, в котором внешние отрицательные мотивы становятся наиболее значимыми при наименьшей ценности внутренних мотивов.

Мотивационно-потребностная сфера деятельности педагога может быть проинтерпретирована в терминах его центрации. Центрация педагога — это не просто его направленность, но и заинтересованность, озабоченность интересами тех или иных участников педагогической системы, своеобразная психологическая обращенность, «повернутость» педагога к ним и, следовательно, столь же избирательное служение их интересам. Смысловую иерархию интересов участников педагогической системы, регулиующую действия и поступки педагога, можно назвать его личностной центрацией в педагогической системе. Так А. Б. Орлов намечает семь основных центрации, каждая из которых может

доминировать как в педагогической деятельности в целом, так и в конкретных педагогических ситуациях:

- эгоистическая — центрация на интересах своего «Я»;
- бюрократическая — центрация на интересах администрации, руководства;
- конфликтная — центрация на интересах коллег;
- авторитетная — центрация на интересах, запросах родителей учащихся;
- познавательная — центрация на требованиях средств обучения и воспитания;
- альтруистическая — центрация на интересах, потребностях учащихся;
- гуманистическая — центрация на интересах, проявлениях своей сущности и сущности других людей (администратора, коллег, родителей, учащихся).

Как и любой вид деятельности, деятельность педагога имеет свою структуру. Она такова: мотивация; педагогические цели и задачи; предмет педагогической деятельности; педагогические средства и способы решения поставленных задач; продукт и результат педагогической деятельности, объектом педагогической профессии является человек, а предметом — деятельность его развития, воспитания, обучения. Педагогическая деятельность относится к группе профессий «человек – человек» [15].

В состав профессионально обусловленных свойств и характеристик учителя входят общая направленность его личности (социальная зрелость и гражданская ответственность, профессиональные идеалы, гуманизм, высокоразвитые, прежде всего познавательные, интересы, самоотверженное отношение к избранной профессии), а также некоторые специфические качества:

- организаторские — организованность, требовательность, деловитость, инициативность, самокритичность;
- коммуникативные — справедливость, внимательность, чуткость, приветливость, открытость, доброжелательность, скромность, тактичность;

— перцептивно-гностические — наблюдательность, креативность, интеллектуальная активность, исследовательский стиль, гибкость, оригинальность и критичность мышления, способность к нестандартным решениям, чувство нового, интуиция, объективность и беспристрастность, бережное и внимательное отношение к опыту старших коллег, потребность в постоянном обновлении и обогащении знаний;

— экспрессивные — высокий эмоционально—волевой тонус, оптимизм, эмоциональная восприимчивость и отзывчивость, самообладание, толерантность, выдержка, чувство юмора;

— профессиональная работоспособность;

— физическое и психическое здоровье.

При работе с персоналом учреждения одно из центральных мест управления занимает мотивация сотрудников, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей предприятия по существу является главной задачей руководства персоналом.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня, для эффективного управления деятельностью организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования, строгого внешнего контроля и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

1.3 Технологии мотивации персонала образовательной организации

Система мотивации, как и любая другая, строится на основе определенных принципов. Существуют различные подходы к выделению ключевых принципов построения системы мотивации в организации, признаваемые наиболее «эффективными» для построения системы мотивации в образовательной организации представлены в таблице 2 [19, с. 14]:

Таблица 2 – Принципы построения системы мотивации в образовательной организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Принцип неаддитивности системы мотивации	Основан на том, что большая система мотивации не равна простой сумме входящих в нее подсистем работодателя и работника.
Принцип эмерджентности системы мотивации	Определяет уровень совпадения целевых функций системы и ее подсистем. Это объясняется значительным спектром целей и задач, которые вынуждены решать участники процесса, а также большим перечнем побудительных мотивов, определяемых «Я – концепцией» работодателя и работника («Я – в прошлом», «Я – в будущем», «Я – сегодня», «Я – профессиональное», «Я – семейное», «Я – социальное», «Я – психологическое», «Я – реальное», «Я – идеальное» и др.
Принцип адаптивности системы мотивации	Основан на необходимости системы мотивации приспосабливаться к изменениям внешних и внутренних условий для сохранения стабильности своего функционирования.
Принцип альтернативности системы мотивации	Основан на зависимости принимаемых участниками решений от параметров и условий конкретных ситуаций, возникающих в процессе мотивации работников.
Принцип целостности системы мотивации	Означает, что система мотивации существует как организационное и функциональное целостное образование, в котором каждая подсистема выполняет определенные функции.

Принцип обратной связи системы мотивации	Заключается в том, что информация о потребностях работников, мотивах их продуктивного поведения поступает и используется для процесса управления образовательным процессом.
Принцип мультипликативности системы мотивации	Основан на том, что положительные и отрицательные эффекты в системе обладают свойством умножения, а не сложения; их необходимо учитывать, чтобы не дезорганизовать систему мотивации персонала
Принцип совместимости системы мотивации	Основан на совместимости каждой из подсистем мотивации не только с большой системой, но и со всеми составляющими, т. е. обладать свойствами «средства, взаимоприспособляемости и взаимоадаптивности».
Принцип синергетичности системы мотивации	Определяется однонаправленностью различной деятельности участников системы в процессе деятельности, которая приводит к усилению конечного результата.
Принцип взаимозависимости системы мотивации и внешней среды (принцип «черного ящика»)	Означает, что система мотивации формирует и проявляет свои свойства только в процессе функционирования и взаимодействия с внешней средой.

Рассмотренные принципы построения системы мотивации в образовательной организации являются объективными, они не должны игнорироваться руководством и участниками при проектировании, моделировании и организации системы мотивации персонала в организации, что подтверждается переходом современной российской экономики к инновационным технологиям в области кадровой политики и управления персоналом, основанным на эффективном использовании кадрового потенциала организации.

Для формирования правильной мотивации педагогического персонала, руководителю следует соблюдать конкретные правила:

- определить задачи, для которых нужен конкретный сотрудник;
- дать четкие требования по выполнению определённой работы;
- сформировать краткосрочные и долгосрочные планы мотивации и стимулирования персонала.

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

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.).

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности — желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффиляции (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти. Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире,

чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

В таблице 3 представлен достаточно большой спектр методов и форм мотивации персонала образовательного учреждения. В перечень включены методы как материальной, так и нематериальной мотивации. Каждая группа методов базируется на тех или иных мотивах, существующих у работников [21].

Таблица 1. Формы и методы мотивации и стимулирования работников образовательных учреждений

Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
<i>Административные</i>	
<ul style="list-style-type: none"> — страх перед увольнением; — страх перед наказанием; — желание иметь стабильную работу; — желание формального признания заслуг. 	<ul style="list-style-type: none"> — издание приказов и распоряжений; — объявление выговоров и благодарностей; — разработка и утверждение должностных инструкций и др регламентирующих документов; — аттестация педагогов; — предоставление дополнительных отпусков; — разумное распределение учебной нагрузки.
<i>Экономические</i>	
<ul style="list-style-type: none"> — обеспечение своего существования; — желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности; — желание быть защищенным в случае экономических спадов; — мотив справедливости; — желание формального признания заслуг. 	<ul style="list-style-type: none"> — премирование из внебюджетных фондов; — присвоение надбавок; — построение системы финансового поощрения ; — предоставление социального пакета (больничные, отпускные); — предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки).
<i>Социально—психологические</i>	
<i>Мотивы признания,</i>	— —обобщение опыта работы,

<p><i>самоуважения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — мотив получения уважения, признания заслуг; — мотив достижения успеха; — желание карьерного роста; — потребность в признании уникальности; — потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства и др. 	<ul style="list-style-type: none"> — сообщение о нем в различных средствах массовой информации; — аттестация на высокую квалификационную категорию; — привлечение к управленческой деятельности в состав различных советов, комиссий и т.д. — включение в резерв руководящих кадров; — перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях; — организация внутришкольных конкурсов, направление на городские конкурсы; — рекомендация на присвоение званий; — благодарственные письма, грамоты
<p><i>Мотивы безопасности и комфорта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — безопасное и комфортное рабочее место; — удобный режим работы; — спокойная работа без стрессов и конфликтов; — уверенность в завтрашнем дне и др. 	<ul style="list-style-type: none"> — наличие профсоюзной организации, коллективного договора; — четкие должностные инструкции; — своевременное предоставление информации о проверках; — составление удобного расписания занятий; — корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки.
<p><i>Мотивы принадлежности, общения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — чувствовать себя частью группы; — потребность в неформальном общении с коллегами; — потребность в неформальном общении с руководством и др. 	<ul style="list-style-type: none"> — повышение статуса образовательного учреждения; — поддержка существующих традиций; — совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.); — поздравление со знаменательными событиями педагога; — привлечение к общественной работе;

<p><i>Мотивы самореализации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — желание иметь интересную работу; — возможность реализовать свои идеи, планы; — желание профессионального и личностного роста и др. 	<ul style="list-style-type: none"> — поручение желающим более сложных и ответственных, чем др. педагогам, заданий; — предоставление возможности регулярно повышать квалификацию; — привлечение к участию в инновационной деятельности; — поощрение инициатив, самостоятельности.
---	--

Выводы по главе 1

Подводя итоги первой главы, следует отметить, что мотивация является довольно сложным и многогранным понятием. С одной стороны, это процесс взаимодействия целей организации и её персонала для достижения поставленных целей. С другой стороны, мотивация представляет собой систему разнообразных способов влияния на персонал, основанную на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала. Этой неоднозначностью объясняется наличие довольно большого количества современных моделей мотивации, в процессе рассмотрения которых была выявлена важность не только материальной, но и нематериальной мотивации в современных рыночных условиях, поскольку для многих сотрудников современных организаций большое значение имеет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

Таким образом, знание основ теории мотивации и её основных моделей позволит руководству образовательной организации построить эффективную систему менеджмента, которая будет способствовать достижению стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации, повысит производительность труда персонала. Создание условий, при которых работники образовательной организации видят заинтересованность руководства в их профессиональном и личностном развитии, ведет к формированию продуктивной организационной культуры и к повышению эффективности вертикального и горизонтального взаимодействия.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ МАОУ «СОШ № 35»

2.1 Исследование мотивации и стимулирования в МАОУ «СОШ № 35» г. Златоуста

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 35» была создана 1 сентября 1969 года.

Обладатель гранта Президента РФ (2008г.)

Победитель конкурса Министерства Образования и Науки РФ среди школ внедряющие инновационные образовательные программы (2008г.)

Обладатель диплома Первого Международного Фестиваля Добрых Дел Общественного Движения "Добрые Дети Мира".

Школа занесена в Федеральный Реестр "Всероссийская книга почета"(свид. №0002215).

Школа работает над реализацией темы: «Личностно- ориентированный подход в обучении и воспитании - как решающий фактор, влияющий на самореализацию личности».

В настоящее время в школе обучается 1116 учащихся. Всего 34 класса.

Средняя наполняемость классов-25 человек.

В течении 16 лет набор учащихся в 10 классы осуществляется в 2-х направлениях: физико-математическое и социально-экономическое.

С 2010 года школа сотрудничает со школами олимпийского резерва "Уралочка" и Тайфун" и производит набор в спортивный класс. С 2013 года в школе производится набор с 5 класса в кадетский класс.

Учредитель образовательной организации:

Администрация Златоустовского городского округа. Руководитель: Жилин Вячеслав Анатольевич

Адрес: ул. Таганайская,1, г. Златоуст, Челябинская область, 456200, Российская Федерация.

В рамках настоящего исследования был проведен анализ показателей, стимулирующих социальное развитие коллектива образовательного учреждения. Результаты представлены в таблице 2. Проанализируем некоторые показатели социального развития коллектива, используя ответы сотрудников МАОУ «СОШ №35» на вопросы разработанной нами анкеты (Приложение 1). При расчетах учтем, что на конец 2019 г. в образовательной организации работало 235 человек.

Таблица №2

Результаты анализа показателей, стимулирующих социальное развитие коллектива МАОУ «СОШ №35»

Показатели	Ответили «нет»		Ответили «да»		Абсолютное отклонение (+,-)
	количество человек	удельный вес	количество человек	удельный вес	
1	2	3	4	5	6
Комфортные условия воздушной, температурной и др. среды	169	72,00	66	28,00	44,00
Гибкий рабочий график	165	70,21	70	29,79	40,43
Участие в производственных соревнованиях	199	84,68	36	15,32	69,36
Совмещение профессий	156	66,38	79	33,62	32,77
Наличие среднего образования	172	73,19	63	26,81	46,38
Наличие высшего (неполного высшего) образования	63	26,81	172	73,19	-46,38
Профессиональное обучение (как в организации, так и на курсах, семинарах и т.п.)	226	96,17	9	3,83	92,34
Получение за свой труд материального	224	95,32	11	4,68	90,64

вознаграждения					
Получение за свой труд морального вознаграждения	232	98,72	3	1,28	97,45
Участие в управлении производством	226	96,17	9	3,83	92,34
Участие в спортивных соревнованиях	235	100,00	-	-	100,00
Пользование библиотечными фондами	235	100,00	-	-	100,00
Посещение учреждений культуры хотя бы раз в месяц	179	76,17	56	23,83	52,34
Посещение учреждений культуры хотя бы раз в полугодие	157	66,81	78	33,19	33,62
Посещение спортивных секций	216	91,91	19	8,09	83,83
Участие в общественной работе	156	66,38	79	33,62	32,77
Участие в конфликтах в организации	134	57,02	101	42,98	14,04
Преодоление конфликтных ситуаций	-	-	29	12,34	75,32
Участие в творческих и самодеятельных коллективах	235	100,00	-	-	100,00
Посещение кружков художественной самодеятельности	235	100,00	-	-	100,00
Подача рационализаторских и изобретательских идей	232	98,72	3	1,28	97,45

Как видим, в основном сотрудники на вопросы отвечали отрицательно, на основании чего можно сделать вывод о том, что положения коллективного

договора в организации не выполняются. Данное обстоятельство свидетельствует о низком уровне социального развития коллектива МАОУ «СОШ №35».

Заработная плата работников состоит из оклада и незапланированных премий, которые выплачиваются на усмотрение руководителя. Премии зависят от объема выпускаемой продукции, отсутствия опозданий, прогулов, больничных. Выплаты заработной платы, премий и др. регламентируются следующими нормативно – правовыми актами:

1. Трудовым кодексом Российской Федерации [2];
2. Налоговым кодексом Российской Федерации [1];
3. Положением об оплате труда работников образовательной организации.

Пятнадцатого числа каждого месяца выплачивается заработная плата за предыдущий месяц работы и в последний рабочий день месяца выплачивается аванс. Должностные оклады сотрудников устанавливаются директором предприятия на основе штатного расписания в соответствии с должностью.

Рассмотрим основные методы управления мотивацией персонала. В МАОУ «СОШ» № 35 основным методом является материальное стимулирование. Сотрудникам периодически выплачивается премия. Конечно, это благоприятно влияет на рост производительности труда и на качество выполнения работ, но фактор этот недолговременный.

На рисунке №4 изображена схема системы мотивации персонала в МАОУ «СОШ № 35».



Рисунок №4 Система мотивации персонала в MAOU «СОШ № 35»

Нами было проведено исследование в форме анкетирования (программа анкетирования представлена в Приложении №1) где все сотрудники образовательной организации в количестве выборки шестьдесят человек, оценивали существующие методы стимулирования, такие как условия труда, вознаграждение, безопасность, вовлеченность, карьерный рост и т.п.

Цель исследования: оценить степень мотивации персонала образовательной организации MAOU «СОШ №35».

Задачи исследования:

1. Выявить наиболее значимые аспекты системы мотивации для персонала.
2. Изучить степень удовлетворенности персонала организацией труда, содержанием труда, условиями труда, размером заработной платы, системой оплаты труда, отношениями с коллегами, с руководителем, стилем и методами работы руководства, возможностью влиять на эффективность работы подразделения, отношением руководства к нуждам сотрудников, перспективами карьерного роста и объективностью оценки работы руководителем.
3. Выяснить показатели системы мотивации, по которым произошло ухудшение и улучшение на последний год.

Для достижения поставленной цели и выполнения задач нами была разработана анкета, на вопросы которой отвечали сотрудники образовательной организации в количестве 60 человек. В каждой анкете респондентам было предложено отметить самые важные факторы, мотивирующие их к трудовой деятельности. Среди предложенных респондентам вариантов мотивирующих факторов были следующие:

1. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы;
2. Взаимоотношения с коллегами;
3. Эффективность организации работы в целом;
4. Надежность места работы;
5. Условия труда;
6. Важность и ответственность работы;
7. Взаимоотношения с руководителем;
8. Перспективы карьерного роста;
9. Процесс работы;
10. Размер заработной платы.

Результаты анкетирования представлены на рисунке № 5.

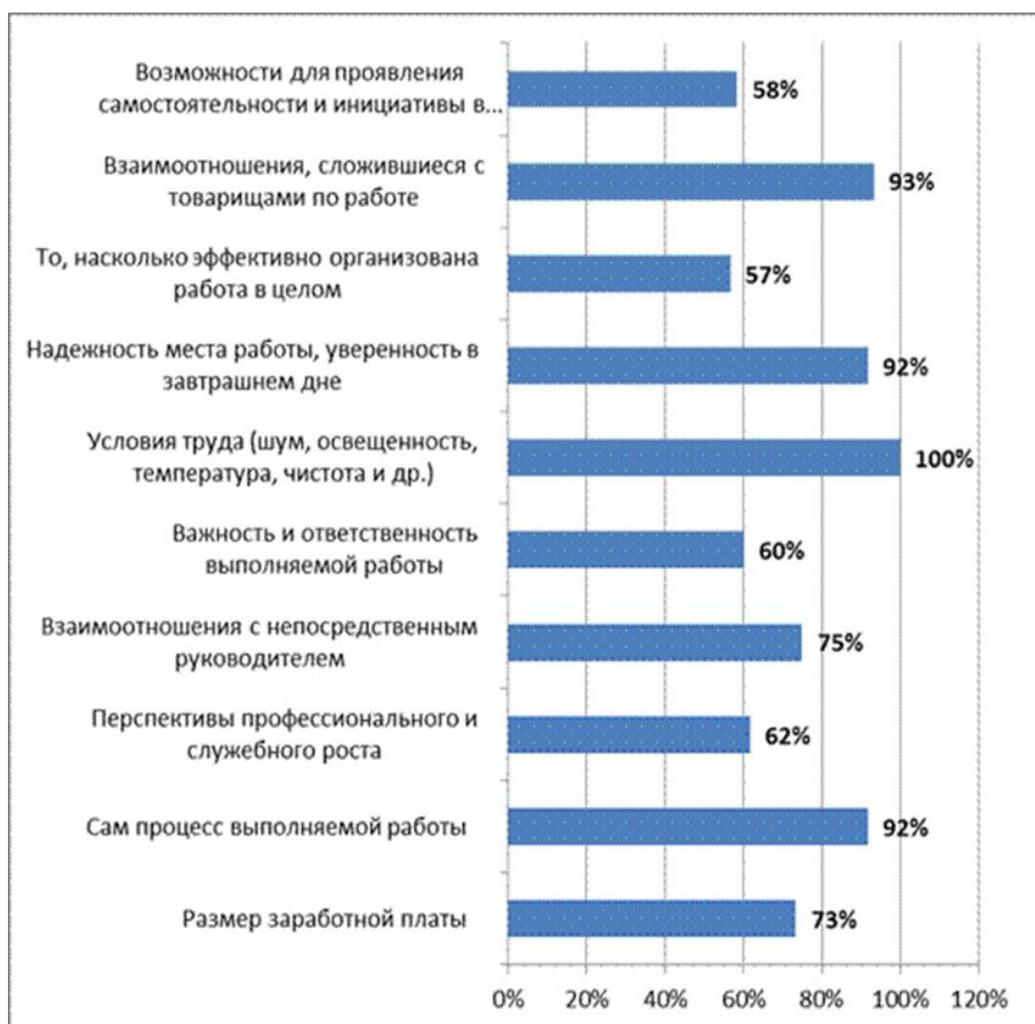


Рисунок № 5 Графическое изображение результатов исследования

На рисунке отображен процент опрошенных, которые выделили для себя важность определенного мотивирующего фактора.

Затем респондентам была предложена вторая анкета (Приложение 1), направленная на то, чтобы оценить существующую систему мотивации персонала на предприятии. Анкетирование позволило сделать вывод, что сотрудники предприятия в целом недовольны существующей системой мотивации персонала в образовательной организации МАОУ «СОШ №35». В процентном отношении результаты распределились следующим образом:

1. 45% опрошенных недовольны существующей системой организации труда в учреждении.

2. 76% респондентов недовольны работой, которую приходится выполнять на рабочем месте.

3. Условиями труда недовольны 100 % респондентов.
4. Размер заработной платы устраивает всего лишь 25 % опрошенных.
5. Существующая система оплаты труда устраивает так же 25 % респондентов.
6. Отношения с коллегами устраивают 67% опрошенных сотрудников образовательной организации.
7. Отношения с руководителем не нравятся подавляющему количеству респондентов – 88%.
8. Стиль и методы работы руководителя не устраивают так же 88 % респондентов.
9. Возможность влиять на эффективность работы образовательной организации отметили лишь 5% респондентов.
10. Отношения руководства к нуждам работников большинство работников оценили неудовлетворительно (91% опрошенных).
11. Перспективы карьерного роста на предприятии так же находятся на неудовлетворительном уровне. Так ответили 78% опрошенных.
12. Объективность оценки работы руководителем так же оценена опрошенными сотрудниками как неудовлетворительная (86% опрошенных).

Самыми значимыми аспектами системы мотивации для большинства сотрудников стали следующие:

- 1) Отношение руководства к нуждам работников;
- 2) Отношения с руководителем;
- 3) Перспективы карьерного роста;
- 4) Объективности оценки работы руководителем;
- 5) Условия труда;
- 6) Содержание труда.

Аспекты системы мотивации, которые изменились за период 2018-2019 гг.:

Улучшилось:

Размер заработной платы и система оплаты труда (89% респондентов).

Ухудшилось:

Стиль и методы работы руководителя (78%);

Условия труда (91%);

Содержание труда (91%).

Таким образом, по данным проведенных наблюдений, анкетирования и бесед с сотрудниками о существующей системе мотивации труда в образовательной организации МАОУ СОШ №35 были сформулированы следующие проблемы мотивации труда:

1. Условия труда, ухудшающиеся ежегодно;
2. Низкий размер заработной платы;
3. Неудовлетворенность отношениями с руководством;
4. Недовольство содержанием труда;
5. Недовольство стилем и методами работы руководителя;
6. Отсутствие перспектив карьерного роста.

2.2 Проект мероприятий по развитию мотивационного комплекса для сотрудников учебного заведения

Проанализировав существующую систему мотивации персонала в образовательной организации «МАОУ СОШ №35» предлагаем провести ряд мероприятий для её совершенствования [24]:

1. Создание официального документа, который будет регламентировать основные положения мотивации в организации. Данный документ должен включать в себя элементы действующей системы мотивации и новые аспекты [25]. Разработку данного документа считаем вполне обоснованной по следующим причинам:

- 1) сотрудники получают полное представление о мотивирующих факторах, предлагаемых руководством;
- 2) у работников сформируется представление о своей значимости для организации;

- 3) документ позволит сделать работу отдела кадров более эффективной, поскольку виды стимулирования, отчетливо регламентированные, будет легче применять [26];
- 4) руководители получат возможность сравнивать существующую систему мотивации с системой мотивации на других организациях образовательной сферы и вносить своевременные корректировки;
- 5) данный документ можно рассматривать как элемент деятельности по формированию положительного имиджа организации, заботящейся о своих сотрудниках.

На наш взгляд, в разработке данного документа должны принимать участие все сотрудники МАОУ «СОШ № 35». Это позволит регламентировать самые проблемные аспекты системы мотивации и показать сотрудникам их важность в решении вопросов предприятия [27].

Ниже представлены документы, которые предлагается разработать в образовательной организации МАОУ «СОШ №35» (таблица 4).

Таблица 4. Предложения по разработке нормативных документов системы трудовой мотивации МАОУ «СОШ №35»

№п/п	Мероприятия	Результаты
1	Разработать положение о мотивации труда персонала	- постановка целей системы мотивации труда; - разработка проекта положения о мотивации труда; - утверждение и внедрение положения
2	Разработать положение о кадровом резерве	- постановка целей формирования кадрового резерва; - разработка проекта положения о кадровом резерве; - утверждение и внедрение положения

Помимо этого, считаем целесообразным проведение мероприятий по укреплению корпоративной культуры и нормализации отношений между руководством и подчинёнными.

Внедрение предложенных нами мероприятий в совокупности будет способствовать развитию и дифференциации системы мотивации труда персонала в организации [35].

В таблице №5 представлен календарный план-график работ мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала:

Таблица 5. Календарный план-график мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала МАОУ «СОШ №35»

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Проект положения о мотивации персонала МАОУ «СОШ №35»	14	01.06.2021 г.	14.06.2021	Управляющий Совет школы
2.	Утверждение Положения	1	15.06.2021 г.	16.06.2021	Директор школы
3.	Проект положения о кадровом резерве МАОУ «СОШ №35»	14	17.07.2021 г.	31.07.2021	Зам. директора
4.	Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры	10	01.08.2021 г.	11.08.2021	Управляющий совет школы
5.	Организация и проведение конкурса профессионального педагогического мастерства	7	12.08.2021 г.	19.08.2021	Управляющий совет, педагогический совет, родительский комитет
	Итого:	46			

Из содержания таблицы можно сделать вывод о том, что полная реализация мероприятий возможна в течение сорока шести дней. Основные обязанности по организации и исполнению мероприятий предлагаемых мероприятий будут возложены на Управляющий совет, педагогический совет и родительский комитет. Ответственность за исполнение предлагаемых мероприятий будет нести Управляющий совет и директор школы.

На основе представленного плана действий рассмотрим план расходования ресурсов и бюджета предлагаемых мероприятий [37]. Результатом процесса оценки потребностей в ресурсах стал список ресурсов по каждой работе.

Таблица 6. Планирование ресурсов для проведения мероприятий

Мероприятие	Необходимые ресурсы	Оценка ресурса
Проект положения о мотивации персонала	- внутренние нормативные акты; - рабочее время управляющего совета - помещение (в наличии); - ноутбук (в наличии); - принтер (в наличии) - столы (в наличии); - стулья (в наличии).	- 14чел.-дней по 3,0 чел.-час 1чел.-час 50 м ² 1 шт. 1шт. 5 шт. 5 шт.
Утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала	- рабочее время директора; - рабочее время управляющего совета	0,5 чел.-час 1чел.-час
Утверждение и внедрение положения о кадровом резерве	- рабочее время директора; - рабочее время управляющего совета	0,5 чел.-час 1чел.-час
Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры	- рабочее время управляющего совета; - рабочее время педагогического совета	10 чел.-дней по 1,0 чел.-час 1 чел.-день
Организация и проведение конкурса профессионального педагогического мастерства	- накладные расходы для организации выступления команд; - подарки, сувениры, дипломы	7 чел.-дней по 2 чел.-час 2 чел.-дней по 3 чел.-час. 3 т.р. 7 т.р.

Как видно из таблицы 6, для проведения мероприятий необходимы человеческие ресурсы в виде рабочего и личного времени, ресурсы многократного использования в виде технического обеспечения и денежные средства.

Необходимые финансовые затраты на совершенствование системы мотивации:

Таблица 7. Бюджет предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Необходимые финансовые затраты	Оценка затрат, руб.	Периодичность затрат
Разработка мероприятий			

по развитию корпоративной культуры	- подарки, инвентарь;	70 000	Ежемесячно
	-привлечение организаторов праздников	80 000	Ежемесячно
	- продукты для кофе-брейков, фуршетов	50 000	Однократно
Организация и проведение конкурса профессионального мастерства	- накладные расходы для организации выступления команд;	4 000	Однократно
	- подарки, сувениры, дипломы	7 000	Однократно
Итого:		61.000	Однократно
		150 000	Ежемесячно

Полученные данные показывают, что бюджет требует единовременных вложений 61 000 руб.

Итак, основными направлениями совершенствования мотивации труда персонала МАОУ «СОШ №35» должны стать следующие:

Таблица 8. Основные направления совершенствования системы мотивации персонала МАОУ «СОШ № 35»

№ п/п	Направления
1	Разработка нормативного документа «Положение о мотивации персонала»
2	Разработка Положения о кадровом резерве
3	Повышение базовой ставки тарифного оклада на 20%, что увеличит производительность труда
4	Премирование по результатам проводимых конкурсов в размере 1% от выручки
5	Выделение материальной помощи
6	Обучение в вузах и колледжах по направлению за счет организации по результатам аттестации и планов работы с кадровым резервом
7	Публикация о лучших работниках на корпоративном сайте и информационном стенде
8	Разработка Положения о проведении «Дней качества»

Система неденежных форм поощрения в МАОУ «СОШ № 35» будет выглядеть следующим образом:

1. Наглядное информирование коллектива о сотрудниках с наилучшими показателями работы. Средством такой наглядной оценки служит специальная доска объявлений. На Доске объявлений, а также на официальном сайте школы вывешивается информация о лидерах рейтинга. Причем эту информацию необходимо давать в форме их позитивной оценки – поздравления с успехом.

2. Проведение «Дней качества» с регулярностью 1 раз в месяц. Это является формой соревнования между педагогами за повышение качества деятельности. Наградой будет переходящий вымпел и объявление благодарности. По результатам года педагог, показавший наилучшие результаты, – премируется.

3. Проведение награждения сотрудников, занявших первые места по ключевым критериям эффективной деятельности, по итогам месяца.

4. Поощрение инновационного поведения, ведущего к улучшению трудовых показателей и эффективности работы. При распределении вознаграждения, по-прежнему, используется принцип справедливости, однако к нему добавляется новый – величина трудового вклада в общий успех образовательной организации.

2.3 Методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала образовательной организации

С целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, создания ощущения своей принадлежности, нужности для образовательной организации, признания со стороны коллег, учащихся, родителей учащихся, руководителя, а также для справедливой оценки результативности профессиональной деятельности, предлагается внедрение системы показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательного учреждения.

Для проведения оценки эффективности и результативности своей деятельности педагогический работник предоставляет специально созданной Премияльной комиссии пакет документов, оформленных в папку, в соответствии с Показателями эффективности и результативности деятельности педагогических работников (далее - Показателями), устанавливаемыми приказом руководителя образовательной организации:

- 1) с сентября по декабрь (до 10 декабря);
- 2) с января по май (до 15 мая);
- 3) с июня по август (до 15 августа).

Определение оценки по каждому показателю осуществляется Комиссией в соответствии с утверждёнными Показателями.

Оценивание индикаторов (показателей) по каждому из критериев осуществляется по балльной системе, количество баллов по отдельным показателям установлено в Показателях.

Комиссией составляется протокол оценки по Показателям, который подписывается председателем и членами комиссии.

По итогам оценки Комиссия также формирует аналитический отчёт, в котором должны содержаться:

- выводы, полученные по итогам проведения оценки представленных педагогическими работниками данных, в том числе рейтинг педагогических работников;
- предложения по стимулированию труда педагогических работников;
- исходные данные, на основании которых произведена оценка.

В целях общественного обсуждения результатов оценки качества работы педагогических работников, Премияльная комиссия организует размещение протоколов своих заседаний и информацию о рейтингах на сайте организации. Предложения по стимулированию труда педагогических работников направляются руководителю образовательной организации.

Стимулирование педагогических работников осуществляется только при наличии бюджетных ассигнований, направленных на стимулирование труда педагогических работников. Размеры стимулирования определяются руководителем образовательной организации в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников организации.

Размеры стимулирования, установленные педагогическим работникам, могут быть изменены как в сторону увеличения или уменьшения, так и отменены в случае изменения оснований для их установления или ухудшения качества выполняемой работы. Отмена или изменение размера доплат и надбавок производится мотивированным приказом руководителя образовательной организации.

Выплаты стимулирующего характера не могут быть установлены педагогическому работнику в случае:

1. Грубого нарушения инструкций по охране жизни и здоровья обучающихся;
2. Наличие обоснованных жалоб родителей;
3. Низкой исполнительской дисциплины;
4. Невыполнения правил внутреннего трудового распорядка;
5. Несвоевременного исполнения приказов, распоряжений;
6. Недобросовестного выполнения должностных обязанностей.

Размер стимулирующих выплат каждому работнику определяется следующим образом: производится подсчет баллов в соответствии с показателями эффективности деятельности педагогических работников. Баллы, полученные всеми работниками, суммируются. Размер стимулирующей части фонда оплаты труда, установленного на соответствующий период, делится на общее количество баллов. Таким образом, определяется денежное содержание каждого балла в рублях.

Этот показатель умножается на сумму баллов каждого работника. В результате получается размер стимулирующей выплаты каждому работнику за установленный период. Выплата из стимулирующей части фонда оплаты труда

осуществляется одновременно на основании приказа руководителя образовательной организации.

К ожидаемым результатам внедрения системы показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательного учреждения относятся:

1. Повышение качества образования;
2. Эффективная система мотивации педагогов;
3. Повышения уровня профессионального мастерства педагогов;
4. Привлечение молодых специалистов в образовательное учреждение;
5. Повышение социального статуса педагогов;
6. Совершенствование системы управления образовательной организацией.

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда. Любой руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен помнить о необходимости мотивации педагогического коллектива. Знание мотивов деятельности коллектива позволяет осуществлять процесс жизнедеятельности детского дошкольного учреждения более качественно и сбалансировано, с учетом интересов всех членов трудового процесса и непосредственно воспитанников детского дошкольного учреждения.

Нами разработаны методические рекомендации по повышению мотивации персонала образовательной организации, способствующие повышению эффективности труда работников.

Цель методических рекомендаций: организация систематической и целенаправленной работы по повышению уровня трудовой мотивации педагогических кадров образовательной организации.

Пояснительная записка. Вся система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная

работа, сотрудничество руководящих органов и рядовых сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной мотивации персонала.

От степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, производительность труда. Именно система управления отвечает за то, чтобы трудовая деятельность персонала была максимально эффективна для данной организации в конкретных условиях. При этом основным инструментом служит мотивация сотрудников. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Мотивация персонала образовательных учреждений – важнейший фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала каждого работника, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на его трудовую деятельность.

Использование методов мотивации должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния

Содержание. Исходя из результатов исследования проанализировав мотивы и условия трудовой мотивации персонала образовательной организации, нами разработаны следующие методические рекомендации. В перечень включены методы как материальной, так и нематериальной мотивации. Каждая группа методов базируется на тех или иных мотивах, существующих у работников.

Потребности и мотивы сотрудников: страх перед увольнением, страх перед наказанием, желание иметь стабильную работу, желание формального признания заслуг.

Административные методы:

- регулярное объявление благодарностей за выполнение общего объема работы;
- предоставление дополнительных отпусков;

- разумное распределение нагрузки с учетом пожеланий сотрудника;
- коллективное обсуждение и внесение изменений в должностные инструкции сотрудников;
- согласование с сотрудниками режима работы, внесение конструктивных предложений;
- предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности;
- привлечение к участию в инновационной деятельности;
- поощрение инициатив, самостоятельности;

- включение в коллективную деятельность (в составе творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов);
- корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки;
- привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации.

Потребности и мотивы сотрудников: обеспечение своего существования, желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности, желание быть защищенным в случае экономических спадов, желание формального признания заслуг.

Экономические методы:

- премирование из внебюджетных фондов;
- присвоение надбавок;
- предоставление бесплатного оздоровительного отпуска;
- предоставление возможности коммерческой деятельности на территории ДОО (репетиторство, платные кружки);
- содействие в участие сотрудников в грантовой деятельности по написанию проектов.

Потребности и мотивы сотрудников: мотивы признания, самоуважения: - мотив получения уважения, признания заслуг - мотив достижения успеха - желание карьерного роста - потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд - потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства и др.

Социально-психологические методы:

- обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации
- создание электронной доски почета;
- содействие аттестации сотрудников на высокую квалификационную категорию;
- включение в резерв руководящих кадров;
- регулярная работа над повышением имиджа учреждения в глазах общественности;
- тренинговые мероприятия, направленные на сплочение педагогического коллектива
- систематическое проведение корпоративных встреч, совместное проведение досуга (вечера встреч, спортивные игры, поездки в областной центр, выезды на природу и т.д.);
- перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях;
- предоставление дополнительных полномочий (совместная разработка над концепцией программы развития организации, внесение предложений по вопросам финансовой политики учреждения, участие в утверждении критериев распределения стимулирующей части фонда оплаты труда педагогических работников, совместное составление плана воспитательной работы учреждения);

- - организация внутри учреждения конкурсов профессионального мастерства;
- - направление на областные конкурсы профессионального мастерства;
- - рекомендация на присвоение званий;
- - благодарственные письма, грамоты.

Заключение. Следует отметить, что использование методов должно быть комплексным. Представление три группы методов (административные, экономические, социально-психологические) необходимо синтезировать между собой. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. А также важно учитывать индивидуальные особенности мотивации сотрудников, для чего необходимо проводить социологические исследования по выявлению особенностей мотивации труда в образовательной организации.

Таким образом, целью разработанных методических рекомендации по организации систематической и целенаправленной работы по повышению уровня трудовой мотивации педагогических кадров образовательных организаций является составление структурно-методических рекомендаций, которые состоят из пояснительной записки, содержания, заключения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1. Несмотря на довольно большое количество существующих определений понятия «мотивация» существует один главный, объединяющий все определения, признак – функциональные движущие силы, которые определяют поведение живых существ. С одной стороны, – это побуждение, а с другой, – самопобуждение. Мотивировать сотрудников – значит применить методы, способные оказать влияние на наиболее актуальные потребности.

2. Для построения эффективной системы мотивации в организации необходимо знание как содержательных, так и процессуальных моделей трудовой мотивации. Содержательные модели основываются на изучении потребностей человека, а процессуальные – на изучении процесса достижения человеком поставленной цели. На наш взгляд, только сочетание использования различных современных моделей трудовой мотивации позволит выстроить гибкую систему мотивации в образовательной организации.

3. Управление системой мотивации – сложный процесс, основывающийся на обязательном соблюдении при разработке системы мотивации в организации, следующих основных принципов:

- неаддитивности;
- эмерджентности;
- адаптивности;
- альтернативности;
- целостности;
- обратной связи;
- мультипликативности;
- синергичности;
- взаимозависимости с внешней средой;

– совместимости.

4. В исследуемой образовательной организации МАОУ «СОШ № 35» существуют следующие проблемы, оказывающие неблагоприятное влияние на мотивацию персонала:

- условия труда, имеющие тенденцию к ежегодному ухудшению;
- низкий размер заработной платы;
- неудовлетворенность отношениями с руководством;
- недовольство содержанием труда;
- недовольство стилем и методами работы руководителя;
- отсутствие перспектив карьерного роста.

5. Для решения данных проблем нами были разработаны предложения по созданию более эффективной системы мотивации персонала, основанной на сочетании материальных и нематериальных стимулов; снижении вредных факторов производства; разработке документации, регламентирующей систему мотивации персонала; повышении фонда оплаты труда и укреплении корпоративной культуры.

Таким образом, задачи настоящего исследования были решены, а основная цель – разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала МАОУ «СОШ № 35» – достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31 июля 1998 года N 146 – ФЗ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 – ФЗ (ред. от 24.04.2020) от 30 декабря 2001 года N 197-ФЗ.
3. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2017. - 248
4. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
5. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2018. Том 7, №4. С. 84-85.
6. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. С. 179-181.
7. Берг, О. Мотивация на «ура» / О.Берг // Кадровый вопрос. — 2019. — №8. С. 64
8. Волгогонова, О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. — М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. — 352 с.
9. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2018. - 524 с.
10. Гаврилов, А.Т. Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). Выпуск 7: моногр. / А.Т. Гаврилов. - М.: Российская газета, 2015. - 494 с.
11. Даниленко, П. С. Реформы системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П.С. Даниленко // М. гос. ун-т. — 2018. № 9 – С. 185-186
12. Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. — С. 75-78.

13. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 464с.
14. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
15. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.
16. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10. С. 47-48
17. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.
18. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – С. 8-15.
19. Кузнецова, И. Н. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2018. — № 21 (207). — С. 258-259. — URL: <https://moluch.ru/archive/207/50827/> (дата обращения: 06.12.2020).
20. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М. : Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.
21. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14-26.
22. Миненкова 3.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / 3.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 6 (16). С. 10.
23. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных

российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77

24. Овчарова, Л.Н. Население России в 2017 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Июль 2017 / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ. 2017.

25. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 386 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс. – 450с.

26. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый, 2015. №7. С. 461-464. — URL <https://moluch.ru/archive/87/16631/> (дата обращения: 27.11.2020).

27. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2. №2. – С. 230-233.

28. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. № 1(1). 2018. С. 121-125.

29. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87.

30. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник// М.: ЭКМОС, 2007. — 235 с.

31. Фассахова Г.Ф, Гатауллина Р.В., Чумарова Л.Г. Абрахам Маслоу и его гуманистические идеи // Проблемы современного педагогического образования. 2018. №58-2. С.357.

32. Фахрутдинова, Е.В. Качество свободного времени как показатель оценки качества жизни населения // Экономические науки. 2018. № 12 (109). С. 80-83

33. Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. № 3.

34. Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). С. 267-269.

35. Росатом [Электронный ресурс]: Официальный сайт гос. корпорации по атомной энергетике «Росатом»; Оплата труда и социальная политика – URL: http://ar2010.rosatom.ru/wps/wcm/connect/rosatom/rosatomgorus/stabledevelopment/progr2/progr2_2/. (Дата обращения: 15.11.2020)

36. Евразийский союз ученых [Электронный ресурс]: Сайт научных публикаций; Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний «Google» и «Яндекс» — URL: <http://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/analiz-motivacii-i-stimulirovaniya-personala-na-primere-kompanij-google-i-yandeks/>. (Дата обращения: 15.11.2020).

37. Портал Trainings.ua [Электронный ресурс]: Информационный портал о рынке управления персоналом.

38. Мотивация персонала в Google – URL: <http://www.trainings.ua/article/6992.html>. (Дата обращения: 15.05.2017) Словари и энциклопедии на Академике. [Электронный ресурс] – URL: <http://dic.academic.ru> (Дата обращения: 15.11.2020)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1

Анкета для оценки системы мотивации персонала в МАОУ «СОШ № 35»

Оцените по пятибалльной шкале Вашу удовлетворенность перечисленными ниже аспектами работы	5 баллов - вполне удовлетворен, 4 балла - в целом удовлетворен, 3 балла - скорее, не удовлетворен, 2 балла - не удовлетворен, 1 балл - совершенно не удовлетворен	Отметьте значком "+" не более 6 самых значимых (важных) для Вас аспектов	Отметьте аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось (значком "+")	ухудшилось (значком "-")
Организацией труда	5	+	+	
Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять)	4			
Условиями труда	3	+	+	
Размером заработной платы	1	+		+
Системой оплаты труда	3	+	+	
Отношениями с коллегами	4	+	+	
Отношениями с руководителем	4		+	
Стилем и методами работы руководителя	4	+		
Возможностью влиять на эффективность работы подразделения	5			
Отношением руководства к нуждам работников	4			
Перспективами карьерного роста	5		+	
Объективностью оценки Вашей работы руководителем.	3			