



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Управление стимулированием труда педагогов
в образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
84,82% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«10» января 2023 г.

Зав. кафедрой БШЮ и ПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-169-2-2
Шамуратова Гульсум Алшымбаевна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент
Лапчинская Ирина Викторовна

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Сущность и содержание понятия «стимулирование».....	9
1.2 Формы и виды стимулирования труда	19
1.3 Управление стимулированием труда работников в сфере образования	29
Выводы по I главе.....	42
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	44
2.1 Анализ и оценка системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации	44
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации	60
Выводы по II главе.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время проблема стимулирования труда педагогов вновь становится актуальной, что связано с изменениями, происходящими в сфере образования. Приоритетной задачей на современном этапе является повышение качества образования на всех уровнях. Его достижение невозможно без грамотного управления, ориентированного на эффективное использование трудового потенциала педагогических работников, способных к саморазвитию и самореализации, мотивированных на успешную профессиональную деятельность. Центральным звеном управления человеческими ресурсами является система стимулирования труда, от которой в конечном итоге зависят результаты деятельности образовательной организации.

Актуальность проблемы определяется тем, что в условиях модернизации системы образованием проблемы стимулирования педагогов приобретает особую остроту, поскольку правильно разработанная система стимулирования помогает не только повысить социальную, деловую и творческую активность работников, но и привести к успешным результатам деятельности, повысить качество образовательного процесса в целом.

С термином «стимулирование» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д. Мотивы в трудовой деятельности работника могут быть многочисленными и разнообразными. Вместе они образуют мотивационную структуру, являющуюся относительно устойчивым образованием личности. Разработанные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера и т.д.) позволяют понять, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Знание мотивационной структуры позволяет руководителю разработать или выбрать инструменты (стимулы) для внешнего воздействия на работника.

Использование различных стимулов для мотивирования людей и составляет процесс стимулирования как функцию управления.

Стимулирование выступает основным фактором мотивации деятельности педагогического коллектива. Перед руководителем стоит сложнейшая задача: из множества стимулов выбрать те, которые позволят развивать профессионально значимые качества и навыки педагогов, скоординировать усилия всех сотрудников и реализовать их потенциальные возможности на благо процветания учреждения. Главным итогом становится получение максимальной отдачи от использования имеющегося трудового потенциала для достижения высокой цели повышения качества образования и конкурентоспособности школы в непростых современных условиях.

Различные аспекты стимулирования и мотивации труда педагогов широко освещены в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, А.В. Карпов, Р.Л. Кричевсий, И.Д. Ладанов, М. Мескон, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткин, Ф. Хедоури и др.). Учеными рассматривались такие вопросы: особенности мотивации трудового поведения педагогов (В.Г. Асеев, А.Б. Бакурадзе, В.В. Гузеев, А. Маслоу и др.); психологические основы управления мотивацией педагогов (Е.П. Ильин, Н.Н. Вересов и др.); управленческая деятельность и оценка поведения педагогов в условиях изменений (П. Мартин, Ш. Ричи и др.); мотивация в условиях сопротивления инновационным изменениям (К.М. Ушаков, Т.Г. Новикова, А.С. Прутченков и др.).

Несмотря на имеющиеся разработки, проблема стимулирования труда не теряет своей остроты. Часто отмечается несоответствие представлений руководителей о реальной ситуации, складывающейся в образовательной организации, о факторах, влияющих на трудовое поведение педагогов в современных условиях. От руководителя требуется изучение мотивов личности сотрудников и непрерывное совершенствование методов

стимулирования с использованием достижений науки и практического опыта, что становится решающим для эффективности управленческой деятельности.

Все вышесказанное подтверждает актуальность проблемы и обуславливает выбор темы исследования: «Управление стимулированием труда педагогов в образовательной организации».

Цель исследования – теоретически обосновать и разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов общеобразовательной школы.

Объект исследования: педагоги образовательной организации.

Предмет исследования: стимулирование труда педагогов в образовательной организации.

Гипотеза исследования: эффективность системы стимулирования труда педагогических работников будет обеспечиваться при выявлении значимых факторов, определяющих мотивацию профессиональной деятельности педагогов; разработки и внедрении рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда с учетом выявленных факторов; осуществлении мониторинга за уровнем мотивации труда педагогов.

Задачи исследования:

1. Раскрыть сущность и содержание понятия «стимулирование»;
2. Выявить формы и виды стимулирования труда;
3. Изучить особенности управления стимулированием труда работников в сфере образования;
4. Провести анализ и оценку системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации.

Теоретико-методологическая основа исследования:

- общие положения теории деятельности (Л.С. Выготский, М.С. Каган, А.Н. Леонтьев, Л.С. Рубинштейн и др.);

- теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д.М. Келланда, Л. Портера - Э. Лоулера и др.);

- теоретические основы управления образовательным учреждением (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, И.М. Поташник, В.М. Распопов, Г.Н. Сериков А.Н. Троян и др.);

- психолого-педагогические и управленческие основы формирования мотивационной сферы деятельности педагогов (О.С. Гребенюк, Д.Ш. Матрос, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, В.И. Хавроничев, Е.А. Ямбург и др.).

На защиту выносятся следующие положения:

1. Выявление значимых факторов, определяющих мотивацию профессиональной деятельности педагогов образовательной организации, осуществление мониторинга за уровнем мотивации труда педагогов повышает эффективность системы стимулирования труда педагогических работников.

2. Эффективное управление системой стимулирования труда педагогических работников возможно при использовании разработанных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда.

Научная новизна результатов исследования определяется его вкладом в разработку теоретико-методологических основ управления системой стимулирования труда педагогов; раскрыта сущность и особенности стимулирования труда сфере образования; разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что определение теоретико-методологических основ управления системой стимулирования труда педагогов вносит значительный вклад в развитие и обогащение теории мотивации и стимулирования труда в сфере образования.

Практическая значимость исследования заключается в подборе и описании диагностического инструментария для оценки мотивации педагогического персонала; а также в разработке рекомендаций по управлению стимулированием труда педагогических работников в общеобразовательной школе.

Материалы исследования могут быть использованы в своей работе руководителями образовательных организаций.

Методы исследования:

- теоретические (теоретический анализ литературы, обобщение, формулировка выводов);
- эмпирические (анкетирование, наблюдение, педагогический эксперимент (констатирующий формирующий), качественное, количественное сравнение и обработка результатов исследования методом математической статистики).

Экспериментальная база исследования. Педагогический эксперимент проводился в Коммунальном государственном учреждении (КГУ) «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области. (Р. Казахстан). В опытно-поисковой работе приняли участие 50 педагогов школы.

Этапы исследования. Диссертационное исследование осуществлялось в 3 этапа – с 2020 по 2022 годы.

На первом – теоретико-аналитическом этапе изучались теоретические основы управления стимулированием труда педагогов в современной науке и практике; проводилось теоретическое осмысление литературы по данной проблеме, исследование положительного управленческого опыта по стимулированию труда педагогических работников; определялись объект, предмет и задачи диссертационной работы, разрабатывался понятийный аппарат.

Второй (опытно-экспериментальный) этап – заключался в выявлении и систематизации теоретических оснований разработки рекомендаций,

направленных на совершенствование системы стимулирования труда педагогических работников. Осуществлялись анализ и оценка системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации. Проводилась апробация материалов исследования на научно-практических конференциях.

На третьем – обобщающем этапе был завершен педагогический формирующий эксперимент, выполнен анализ, обобщение и систематизация результатов исследования. Велась работа по оформлению текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2022 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание понятия «стимулирование»

Управление персоналом любого предприятия является частью общей системы управления. Одно из ведущих мест в управлении занимает стимулирование работников. Проблема стимулирования изучается в различных областях науки: экономика, психология, социология, философия управления и др.

С точки зрения экономической науки теоретические аспекты оплаты труда рассматривались еще классиками – К. Марксом, А. Маршаллом, А. Смитом и др. Среди зарубежных ученых свой вклад в разработку данной проблематики внесли М. Альберт, М. Армстронг, Д. Бергер, Л. Бергер, Э. Лоулер, Д. МакКлелланд, М. Мескон, Т. Питер, Р.С. Смита, Г. Эмерсона и др. [6].

Среди современных отечественных исследований заметный вклад в развитие различных теоретических аспектов проблемы внесли В.В. Адамчук, Л.С. Бабынина, А.О. Блинов, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, Л.Г. Миляева, Е.А. Митрофанова, Т.Г. Озерникова, И.П. Поварич, Т.О. Разумова, С.Ю. Рошин, Г.Г. Руденко, В.В. Травин, А.А. Федченко, Р.А. Яковлев и др. [14].

Сегодня понятие «стимулирование» прочно вошло в лексикон руководителей предприятий. Данный термин имеет различные толкования, и достаточно часто употребляются вместе с другими – «мотивирование», «мотивация». Можно говорить о незавершенности исследовательских поисков в использовании терминов, существовании определенных неточностей в употреблении, отождествлении некоторых понятий.

Поэтому обратимся к рассмотрению сущности «стимулирования», определим его взаимосвязи со сходными понятиями и выявим отличия.

В самом общем виде под стимулированием понимается «воздействие на работника извне с целью побуждения его к эффективному труду» [15].

Просто факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнить какой-либо круг обязанностей за оговоренное заранее вознаграждение. В данном случае это еще не является стимулированием. Речь идет о форме контролируемой деятельности, когда работает мотив избегания, связанный со страхом наказания по причине невыполнения предъявляемых требований, например, меньшая оплата или разрыв трудовых отношений. Стимулирование же предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность становится для человека необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей.

Можно видеть, что с категорией «стимулирование» тесно связана категория «мотивация», соответственно возникает необходимость разъяснения терминов «мотив», «потребность», «стимул».

В психологии «мотив» (англ. incentive) – «материальный или идеальный «предмет», который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, смысл которых состоит в том, что с помощью мотива удовлетворяются определенные потребности субъекта» [9].

Мотив (от лат. moveo - двигаю) – «побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия» [9].

А.Н. Леонтьев глубоко и последовательно раскрыл отношения в фундаментальной психологической триаде «потребность-мотив-деятельность». Источником побудительной силы мотива и соответствующего побуждения к деятельности выступают актуальные потребности [12].

Потребности – это то, «что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и требует своего устранения» [9].

Существует множество точек зрения, объясняющих природу потребностей, которые составляют основу мотивов человека. Согласно обзору А.Б. Орлова [41], потребность «как нужду» изучал Д.Н. Узнадзе; потребность «как предмет удовлетворения нужды» рассматривалась В.Г. Лежневым; потребность «как отсутствие блага, как ценность» трактовалась в исследованиях В.С. Магун; потребность «как необходимость» изучалась Б.Ф. Ломовым, А.Н. Леонтьевым и др.; потребность «как состояние напряжения» рассматривалась В.Н. Мясищевым, П.А. Рудик и др.; потребность «как исходное противоречие между реальным и необходимым, должным и сущным» рассматривалась Б. Ф. Поршневым [20].

Мотив определяется как предмет, отвечающий потребности, а потому побуждающий и направляющий деятельность. Деятельность всегда имеет мотив. «Немотивированная» деятельность – такая деятельность, «мотив которой скрыт от самого субъекта и/или внешнего наблюдателя. Однако между мотивом и потребностью, между мотивом и деятельностью, а также между потребностью и деятельностью нет отношений строгой однозначности» [20].

Формирование ведущего мотива приводит к тому, что у него помимо функций побуждения и направления деятельности возникает особая смыслообразующая функция: он придает деятельности, действиям, целям, условиям деятельности определенный личностный смысл – «осознанное внутреннее оправдание деятельности», т.е. мотивировка [20].

Итак, мотив – это то, что принадлежит самому субъекту поведения. Мотив имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других,

возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие [20].

Мотив выступает связующим звеном между потребностью и стимулом.

В толковом словаре стимул – это «побудительная причина, толчок; заинтересованность в совершении чего-нибудь» [46].

Стимул может стать или не стать мотивом: мотивом он станет тогда, когда встретится с потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Иначе говоря, мотив является результатом встречи «внешнего» (стимула) и «внутреннего» (системы потребностей или сложившихся мотивов). Иначе можно сказать, что когда стимулы проходят через психику и сознание человека, преобразуются им, то они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами.

Стимулы становятся рычагами воздействия или носителями «раздражения», которые вызывают действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и т.д. – все, что может быть предложено человеку за его действия, а также то, что он желал бы получить в результате определенных действий [35].

Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Совершенно не обязательно, что человек реагирует на стимулы сознательно, на некоторые стимулы его реакция может и не поддаться сознательному контролю. Реакция на стимулы также не одинакова у различных людей. Внешнее воздействие, преломляясь через внутреннее состояние (личность конкретного человека) – может дать широчайший спектр совершенно различных реакций. Мотивы являются осознанными стимулами [35].

Мотивация также является внутренним процессом, под которым понимается «сознательный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [16].

Влияние мотивов на деятельность личности в рабочей среде и в процессе труда давно привлекало внимание ученых и практиков, а результатом этого внимания стала разработка различных теорий мотивации труда.

В зарубежной науке теории мотивации разделяют на две группы. Первая группа теорий концентрируется на выявлении и анализе содержания факторов мотивации – это содержательные теории. К ним относят: теорию иерархии потребностей по А. Маслоу [31]; теорию существования, связи и роста К. Альдерфера [53], теорию приобретенных потребностей Д. Макклелланда [28], теорию двух факторов Ф. Герцберга [53]. Основной акцент перечисленных теорий делается на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

Вторая группа теорий мотивации относится к процессуальным. Это теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и теория или модель Л. Портера – Э. Лоулера [53]. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей.

Среди отечественных ученых в свое время наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов [20]. Учеными утверждалось, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и

развиваются параллельно, а удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

На современном этапе значительный вклад в исследование различных аспектов мотивации труда внесли следующие российские ученые: Д.Д. Вачугов, В.А. Дятлов, А.Л. Жуков, Ю.Н. Лапыгин, А.И. Рофе, Э.А. Уткин, Н.И. Шаталова и другие. Они рассматривают вопросы формирования мотивов трудовой деятельности, мотивации, раскрывали типологию мотивации [20].

Анализ различных теорий мотивации позволяет сделать вывод о сложности и неоднозначности данного процесса. Несмотря на принципиальные различия, они имеют общее: изучают потребности человека и позволяют сделать вывод о механизмах мотивации его деятельности. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

В психологии различают положительную и отрицательную мотивацию. Положительная мотивация – это «стремление добиться успеха в своей деятельности». Она предполагает проявление сознательной активности, связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится данный человек, с одобрением руководства. Отрицательная мотивация связана с применением осуждения, неодобрения. Это влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит к возникновению отрицательных эмоций и чувств по отношению к работе, к организации, к руководителю, который собственно и осуществляет это наказание [35].

Итак, мотивация является осознанным личным побуждением к активности, целенаправленному действию и решению поставленных задач. Этот внутренний процесс протекает индивидуально и не закончится до тех

пор, пока потребность не будет удовлетворена и ее не заменит другой импульс к действию. Это фундаментально отличает понятие «мотивации» от «стимулирования». Стимулирование обязательно предполагает внешнее воздействие. Собственно, стимулирование производится с целью создания у работника необходимой мотивации к эффективному труду. Задачей руководителя является формирование мотивационного механизма, позволяющего эффективно использовать в работе потенциал людей, т.е. стимулирование может применяться и для целой группы.

Далее разграничим понятия «стимулирование» и «мотивирование».

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования. Из этого уже можно видеть, что «мотивирование» по отношению к «стимулированию» более узкое понятие. Стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование [16].

Мотивирование является «долговременным воздействием на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала» [16].

Стимулирование основано на «фактической структуре ценностных ориентаций и интересов работника и призвано более полно реализовать имеющийся трудовой потенциал» [16].

Исследования показывают, что в практической деятельности мотивирование и стимулирование как методы управления трудом противоположны. Как правило, мотивирование является затратным и долгосрочным проектом, не каждый управленец способен воплотить его в жизнь. Руководитель чаще всего имеет дело с уже сложившейся мотивацией работников и учитывает ее. При этом сам он может даже совершенно другое мотивационное ядро или считать мотивацию работников неправильной. Стимулирование должно соответствовать потребностям,

интересам и способностям работника, т.е. «его механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника» [16].

Итак, мотивирование направлено на изменение существующего положения, а стимулирование – на его закрепление, но при этом оба процесса взаимно дополняют друг друга.

Согласно определению, данному в толковом словаре, «стимулировать» - значит «дать стимул к чему-нибудь, заинтересовать» [46].

Словарь синонимов предлагает следующие аналогии: «стимулирование – побуждение, воздействие; поощрение, подталкивание, активизирование, культивирование, склонение, толкание и др.» [47].

Можно сказать с термином «стимулирование» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д.

Проанализируем различные трактовки термина «стимулирование», приведенные в экономической и управленческой литературе.

Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов понимают стимулирование труда как «побуждение к действию» [40].

Е.А. Митрофанова говорит о стимулировании как о «способе воздействия на поведение работника или метод управления персоналом для достижения поставленных целей, при этом вознаграждение является лишь одной из форм стимулирования труда» [36].

С позиции Б.М. Генкина, стимулирование предстает как «внешняя мотивация». В соответствии с этим автор выделяет две ее формы: административная мотивация, т.е. «выполнение работы по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм», и экономическая мотивация, т.е. «осуществляемая через экономические стимулы – заработную плату, дивиденды и т.д.» [14].

И.Б. Дуракова и соавторы трактуют стимулирование только как «одно из средств мотивирования, причем оно тем реже применяется в качестве

средств управления людьми, чем выше уровень развития отношений в организации» [14].

А.Я. Кибанов, И.А.Баткаева и др. рассматривают стимулирование труда как «целенаправленное воздействие на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью» [14].

Л.М. Митина приводит следующее определение: «Стимулирование – это совокупность приемов и способов воздействия на персонал с целью побуждения его к необходимой деятельности. При стимулировании всегда происходит соединение внешних условий, факторов и внутренней мотивационной структуры личности» [35].

А. И. Орлов дает следующее определение: стимулирование труда – это «способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью» [42].

Во многих работах, говоря о стимулировании, авторы широко рассматривают «процесс использования различных стимулов в целях мотивации трудового поведения работника» [49].

Достаточной распространенной позицией исследователей является соотнесение стимулирования с «целенаправленным созданием условий, при которых высокая эффективность, результативность труда являются необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника, формирования у него внутренних побуждений к определенному типу трудового поведения (мотивов труда)». При этом внимание акцентируется на том, что цель стимулирования состоит не в том, чтобы просто побудить человека работать, а побудить его делать эффективнее то, что уже определено трудовым договором организации [49].

Анализ различных подходов к трактовке понятия «стимулирование» позволяет выделить общее в позициях авторов. Ключевым свойством

стимулирования является «побуждение к эффективному труду и достижение целей организации».

На этом основании мы сформулируем определение, которое будет использоваться в нашем исследовании:

Стимулирование – это целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на трудовое поведение работников посредством использования различных стимулов и создания условий, побуждающих персонал к действиям, соответствующим целям организации.

Научные исследования доказывают, что результаты эффективного стимулирования труда в организации проявляются в нескольких показателях. В первую очередь, главным показателем является конечный результат функционирования организации и ее конкурентоспособность в целом. Другим показателем можно считать интересы работника – более высокий уровень дохода и более полное удовлетворение других потребностей, отвечающих стандартам достойного труда. Еще одним показателем являются социально-трудовые отношения – «работник – работодатель». К ним относятся партнерские отношения, ориентированные на достижение согласия при решении вопросов, которые затрагивают весь спектр трудовых отношений [54].

Также следует понимать, что для работника и работодателя компоненты системы стимулирования труда, ее структура, направления развития имеют разную значимость. Существуют две стороны стимулирования как системы отношений. С точки зрения социально-экономических отношений в ее основе заложено соединение интересов работника и владельца средств производства, одной стороны, и получение средств к жизни и удовлетворению многообразных потребностей работниками с другой. С точки зрения организационно-экономических отношений стимулирование труда характеризует организацию функционирования данной системы в единстве ее элементов в целях повышения эффективности труда и работы организации в целом [54].

Таким образом, мы рассмотрели сущность процесса стимулирования, разграничили понятия «мотивация», «мотивирование», «стимулирование». Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основной целью процесса стимулирования является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и деятельности предприятия.

1.2 Формы и виды стимулирования труда

Система стимулирования труда в организации представляет собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Она является средством удовлетворения конкретных потребностей работников [49].

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции [19].

Экономическая функция заключается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, что выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют у работников активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат с учетом традиций и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Проведенный анализ литературы по вопросам системы стимулирования труда позволил выявить наличие двух основных видов стимулирования: материальное и нематериальное [49].

Следует подчеркнуть, что современные подходы к стимулированию труда зародились в теории Ф. Тейлора, в которой внимание как раз и акцентировалось исключительно на материальных аспектах. Лишь позднее Э. Мэйо в теории человеческих отношений рассмотрел дополнительные стороны стимулирования, дополнив их психологическими и социальными компонентами труда. А исследователи Ч. Борнард и Г. Саймон в разработанной теории социальных систем делают выводы об ограниченной действенности материального вознаграждения и необходимости сочетания его с нематериальным [39].

Сначала рассмотрим подробнее материальное стимулирование.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности [16].

Материальные стимулы – это, прежде всего, денежное вознаграждение, потребительские блага и услуги. Речь идет также о любых поощрениях в материальной форме, полученные работником в соответствии с трудовыми затратами.

Материальное стимулирование призвано играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Этот вид стимулирования подразделяется на материально-денежное и материально-неденежное стимулирование. При этом материально-неденежное включает в себя часть социальных стимулов [16].

Основная часть денежного стимулирования – это заработная плата. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть составляет тариф, отражающий квалификацию труда работника. К

переменной части заработной платы относят: доплаты, надбавки, компенсации, премии и т.п. [10].

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования. Это форма вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Их получают лишь те работники, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты: при снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами [42].

Надбавка к заработной плате является денежной выплатой сверх зарплаты. Она может стимулировать работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей [10].

Компенсации – это денежные выплаты, «установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей» [10].

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, ее источником является фонд материального поощрения. Цель премирования – улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях [10].

Подвидом материального стимулирования выступает материально-неденежное стимулирование [16].

С одной стороны, оно предполагает определенные блага, а с другой стороны считается социальным, где главной направленностью становятся

отношения между людьми, выраженные в признательности руководства заслуг работника. Примеры вознаграждения: подарки, Пользование социальными учреждениями организации; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной или бесплатно; повышение технической оснащённости и комфортности рабочего места; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращенной рабочей недели или дня; предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий и многое др.

Можно выделить несколько особенностей материально-неденежного стимулирования: материально-неденежное стимулирование не является универсальным, чаще всего носит разовый характер; оно не обладает делимостью как деньги; приспособлены преимущественно для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования; материально-неденежное вознаграждение невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неодинаковую ценность для разных людей [16].

В завершении обзора материального стимулирования следует подчеркнуть, что долгое время считалось, что материальное вознаграждение является самым эффективным способом стимулирования труда. Но впоследствии исследования ученых, а также практика его применения доказали обратное. Так, по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует на работника в течении трех месяцев, а затем он начинает работать в том же, привычном для него расслабленном

Питер Ф. Друкер говорит об этом так: «Экономические стимулы постепенно становятся правом, а не поощрением. Повышение зарплаты с выслугой лет задумывалось как награда за исключительную продуктивность. Но теперь оно превращается в право. Отказ в повышении или незначительное повышение воспринимается как наказание. Все больший спрос на материальные награды стремительно уничтожает их ценность как управленческих инструментов» [33].

Далее раскроем сущность нематериального стимулирования. В литературе нематериальное стимулирование иногда называется «моральным», «духовным» стимулированием и т.п. В исследовании под нематериальным мы будем подразумевать все виды неденежных видов стимулирования.

Нематериальное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, которые не имеют денежной формы, «их действие основывается на потребности человека в общественном признании, на отношении к труду как к высшей ценности» [16].

Обычно они подразделяются на:

- внешние по отношению выполняемой работы (всевозможные нематериальные вознаграждения, грамота, выговор, поощрительная награда);

- внутренние, непосредственно касающихся выполняемой работы, т.е. влияют на работника благодаря определенным условиям (улучшение условий труда и жизни, справедливое распределение задач, сохранение добрых межличностных отношений, повышение уровня свободы и т.д.).

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом. Здесь источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником становится объект стимулирования – работник и коллектив, а каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию [16].

Национальной российской спецификой можно считать то, что многие группы работников (например, педагоги, врачи, ученые и др.) считают нормальным работать преимущественно из соображений самореализации,

значимости их труда и т. п. Материальный фактор при этом отодвигается на второй план. В нашей стране во многом исторически сложилось уважительное отношение к идейной составляющей труда. Данный факт подчеркивает значение неэкономического стимулирования в России, но при этом предполагает обязательный индивидуальный подход к сотрудникам [44].

Использование моральных стимулов предполагает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, когда все в трудовом коллективе хорошо представляют себе, кто и как работает. В этом случае каждому воздается по заслугам. Такой подход требует уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получают признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И напротив, плохая работа, бездеятельность и безответственность должны неотвратимым образом сказываться как на уменьшении материального вознаграждения (например, премировании), так и на служебном положении и моральном авторитете работника [16].

Моральное стимулирование должно отвечать многим требованиям. Выделим среди них основные, на которые необходимо обратить внимание руководителю.

Моральное стимулирование, как и денежное вознаграждение, должно предусматриваться за конкретные показатели (доходчивые и понятные для членов трудового коллектива), на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним. При этом за более высокие достижения должны применяться более значимые меры поощрения. Работников необходимо заинтересовать в постоянном улучшении производственных показателей, обеспечить уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами.

Нельзя допускать обесценивания моральных стимулов. Важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования – это частота его применения. Так чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитающийся ему стимул; чем ближе к средним показатель – тем быть более распространен.

В организации обязательно следует иметь положение о статусах морального поощрения, информировать об этом сотрудников. Необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах, лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы [16].

Существенное значение имеет открытый характер морального стимулирования: о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив, вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке. Само признание должно быть своевременным.

По возможности не только шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности, но и развивать новые формы поощрения, устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело [16].

Действия морального стимулирования требуют анализа их действенности. Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию [32].

Иногда нельзя увидеть четкую грань между материальным и нематериальным стимулированием. Часто эти виды переплетаются, обуславливают друг друга, а в некоторых случаях просто неразделимы. Например, если работника повышают в должности, то соответственно происходит рост денежного вознаграждения. Но это дает человеку возможность не только приобрести дополнительные материальные блага, но и получить известность, почет, уважение, т.е. происходит удовлетворение нематериальных потребностей. В любом случае моральное поощрение хорошо подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

В целом влияние моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности человека.

Существенную роль в управлении поведением социальных объектов в сфере труда имеют формы стимулирования. Охарактеризуем их далее.

В исследованиях рассматриваются разные формы стимулирования. Форма стимулирования – это «способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов» [16].

Классификация форм происходит по разным признакам [40]:

1) По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов – опережающая и подкрепляющая формы стимулирования.

Достоинством опережающей формы является возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта. Недостатком является необходимость создания критериев измерения оценки труда, а во многих видах деятельности это сделать невозможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов. В

конечном итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой.

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна без использования других рычагов дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования. Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях. Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.

2) Коллективная и индивидуальная формы стимулирования.

При индивидуальной форме стимулирования четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Стимулирование по результатам деятельности коллектива позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целого, ответственным за судьбу своего предприятия

3) По учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивная и негативная.

Эти формы основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. При позитивной форме оцениваются только достижение или превышение нормы, а при негативной оценивается отрицательное отклонение от нормы. Позитивное стимулирование способствует повышению престижности и авторитета человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование может ущемлять самолюбие человека. Его использование в целях стимулирования требует учитывать многие психологические особенности человека. В тоже время у негативного стимулирования есть свои достоинства. Оно экономично, а кроме того, значительно острее воспринимается людьми.

4) По разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственная, текущая и перспективная.

При перспективной стимул вручается за годы от достигнутого результата. Такая форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, которая ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности, образованности и квалификации в течении трудовой жизни. При текущей форме стимулирования стимул отстает до года (например, по итогам квартала, полугодия и года). Ее стимулирующая суть очевидна, она создает у человека уверенность в награждении по результатам этих периодов. Что предпочтительно для организации, так как работник, ориентируясь на конец этих сроков, будет отдавать всецело себя результату. При непосредственном стимулировании разрыв отсутствует, есть очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом, она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат.

5) По степени и характеру конкретности условий получения стимула: общая, эталонная, состязательная.

Конкретность в оценке результатов при общей форме стимулирования отсутствует, при эталонной стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата, а при состязательной форме – стимул вручается за занятое место.

Все перечисленные формы в чистом виде не применяются, а чаще всего используются комплексно.

Подводя итог, можно сделать вывод, что разработка системы стимулирования применительно к современным экономическим условиям, специфике коллектива и сфере труда составляет один из наиболее важных резервов эффективности управления любой организацией.

1.3 Управление стимулированием труда работников в сфере образования

Сегодня руководителю невозможно добиться мастерства в стимулировании подчиненных без знания современных общетеоретических подходов, практических способов грамотного использования стимулов к труду и механизмов мотивации людей, работающих в организации [14].

Тем более, если речь идет об образовательной организации. Стимулирование деятельности сотрудников обеспечивается созданием условий, форм и методов взаимодействия, способствующих развитию у каждого из них заинтересованного отношения к труду и стремление к выполнению своей миссии. Отдельные исследования Т.П. Афанасьевой, А.К. Байметова, А. Бакурадзе, В.С. Лазарева, В.Ф. Моргуна, А.К. Марковой, В.Н. Никитенко, А.Б. Орлова, Б.А. Сосновского, К.М. Ушакова, Р.Х. Шакурова и др. посвящены изучению мотивации трудовой деятельности педагогов как специфической группы работников [11]. Факторы и условия профессионального роста педагогов изучали А.А. Бодалев, Т.Г. Браже, Б.З. Вульф, П.Т. Долгов, Л.М. Митина и др.[35]. Но на сегодняшний день проблема стимулирования педагогического персонала является одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных.

Прежде чем рассмотреть подходы к стимулированию труда работников в сфере образования, кратко охарактеризуем педагогическую деятельность.

Своим происхождением педагогическая профессия обязана обособлению образования в особую социальную функцию, когда в структуре общественного разделения труда сформировался специфический тип деятельности, назначение которой – подготовка подрастающих поколений к жизни на основе приобщения их к ценностям человеческой культуры [29]. Педагогическая деятельность, как профессиональная, имеет место в

специально организованных обществом образовательных учреждениях: дошкольных учреждениях, школах, средних специальных и высших учебных заведениях, учреждениях дополнительного образования и т.д.

В характеристике профессиональной педагогической деятельности необходимо исходить из более общего (философского) понятия деятельности как специфически человеческой формы активного отношения к окружающему миру, содержание которой составляет, по мнению Б.Т. Лихачева «целесообразное изменение и преобразование этого мира на основе освоения и развития наличных форм культуры и, стало быть, преобразование, развитие самого человека [27].

Приведем примеры формулировок понятия «педагогическая деятельность».

В.А. Сластенин считает, что деятельность педагога – процесс решения неисчислимого множества типовых и оригинальных педагогических задач различных классов и уровней. По мнению В.А. Сластенина, «при всем богатстве и разнообразии педагогические задачи являются задачами социального управления. Готовность к решению педагогических задач на высоком уровне мастерства определяется рядом профессионально-педагогических умений». Система соответствующих умений рассматривается автором как основа формирования профессионального мастерства учителя-воспитателя [55].

В трактовке Н.В. Кузьминой преобладает структурный подход. Автор так определяет сущность педагогической деятельности: «Ее объект - личность другого человека; ее цель - развитие и воспитание этой личности в определенном направлении; ее содержание - приобщение личности к опыту человечества; ее средства - организация соответствующей деятельности объекта воспитания; ее специфика в том, что ее объект одновременно является субъектом педагогической деятельности» [55].

В.А. Кан-Калик определяет педагогическую деятельность как «творческий процесс, в котором создается ситуация творческого

взаимодействия с детьми и творческое формирование их личности: «Для того, чтобы воспитывать ребенка, необходимо вызвать у него положительное отношение к тому качеству, которое мы хотим сформировать. А отношение всегда формируется в деятельности через сложный механизм взаимоотношений, общения с детьми. Именно через живое и непосредственное общение педагога с ребенком осуществляется самое главное в педагогической работе - воздействие личности на личность» [55].

А.К. Маркова определяет педагогическую деятельность как «профессиональную активность учителя, в которой с помощью различных средств воздействия на учащихся решаются задачи их обучения и воспитания детей» [29].

Осмысление специфики педагогической профессии проводится в исследованиях Б.Г. Ананьева, М.Н. Берулава, В.И. Загвязинского, А.И. Кочетова, В.А. Крутецкого, Л.Н. Куликовой, В.В. Серикова и др. [27].

Педагогическая деятельность, как и любая другая, имеет определенное предметное содержание: мотивацию, цели, предмет, средства, способы, продукт, результат. указанные компоненты составляют единое целое. Системообразующей характеристикой деятельности, в том числе и педагогической, определяющей ее сущность, является цель. Цель педагогической деятельности в значительной степени определяется идейными и ценностными установками, которые провозглашает то или иное сообщество. В современных условиях целью является формирование разносторонне развитой личности, способной реализовать творческий потенциал в динамичных социально-экономических условиях, как в собственных жизненных интересах, так и в интересах общества и государства.

Одним из важнейших компонентов педагогической деятельности является ее мотивация. Понимание мотивации педагогов лежит в основе стимулирования их труда. Кроме того, мотивация – это еще и управленческий термин, одна из важнейших функций управления, которая

предполагает установление соответствия между мотивом и стимулом. Мотивация связана с преодолением порога безразличия, выстраиванием системы соотношения материальных и моральных стимулов, порогом насыщения стимулирования, необходимостью динамического подхода к системе стимулирования [26].

Остановимся на этом более подробно.

Проблематика мотивации труда педагогов освещена учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (В.Г. Асеев, А.Б. Бакурадзе, В.В. Гузеев, А. Маслоу и др.) [31]; применительно к проблеме психологии управления (Е.П. Ильин, Н.Н. Вересов и др.) [20], с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (П. Мартин, Ш. Ричи и др.) [53]; применительно к проблеме преодоления сопротивления изменениям (К.М. Ушаков) [53]; с позиций экспертизы инновационной деятельности педагога (Т.Г. Новикова, А.С. Прутченков и др.) [59].

Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему.

Человек, выбирая профессию, проецирует свою мотивационную структуру на структуру, факторов, связанных с профессиональной деятельностью, через которые возможно удовлетворение потребностей. Чем богаче потребности человека, тем более высокие требования он предъявляет к деятельности, но одновременно он может получить и большее удовлетворение от труда. Только человек с широкими жизненными интересами, с богатыми потребностями способен на вдохновенный, творческий труд и высокую общественную активность.

Выделим различные классификации факторов, определяющих мотивацию педагогической деятельности.

И.А. Зимняя выделяет внутренние и внешние мотивы. Автор отмечает, что в педагогической деятельности выделяются те же мотивационные

ориентации, что и в учебной. «Учебная деятельность побуждается, прежде всего, внутренним мотивом, когда познавательная потребность встречается с предметом деятельности – выработкой обобщённого способа действия – и опредмечивается в нём, в то же время она побуждается самыми разными внешними мотивами, например, самоутверждения, престижности, долга, необходимости, достижения. Внешние мотивы престижности работы в определенном образовательном учреждении, мотивы адекватности оплаты труда часто соотносятся с мотивами личностного и профессионального роста, самоактуализации» [29].

Н.В. Кузьмина выделяет три типа направленности, связанных с мотивами выбора педагогической деятельности: «истинно педагогическую»; «формально педагогическую»; «ложно педагогическую» [25].

«Истинно педагогическая» направленность характеризуется тем, что она приводит педагога к искомому результату путём включения в напряжённую деятельность самих учащихся. Заряд его поиска и напряжения как бы переносится на учащихся, побуждая их к преодолению собственных трудностей, вызывая у них собственные радости побед и преодолений. Продуктивная напряжённость связана со спокойной уверенностью педагога в правильности избранного пути, по которому он ведёт учащихся от незнания к знанию, и умением вселить эту уверенность в учащихся; со спокойным анализом причин, приведших учащегося к успеху или неудаче; с побуждением учащихся к самостоятельному поиску лучших способов решения учебной задачи, с признанием их ума и изобретательности, их творчества.

К «формально педагогической» относят направленность, связанную с потребностью соблюдения норм и правил педагогической деятельности, зафиксированных в учебных планах, программах, учебниках, инструкциях. Следование им доминирует, заслоняя собой учащихся, их возможности и потребности. Такая направленность, даже самая активная, бьёт мимо цели.

«Ложно педагогической» называют направленность на самого себя: своё самочувствие, своё самовыражение, своё состояние, свою карьеру. Среди педагогов с данным типом направленности есть много интересных, эмоциональных, выразительных, эрудированных. На первый взгляд у них всё есть для того, чтобы иметь высокие результаты в обучении и воспитании учащихся, но при более пристальном взгляде на учащихся, на то, как они знают предмет, как умеют работать самостоятельно, как относятся к будущей профессии, выясняется, что продуктивных педагогов с данным типом направленности очень мало.

По мнению Н.В. Кузьминой, «профессиональная направленность формируется под влиянием разных событий общественной жизни в школе и семье, чтения периодической печати, художественной, научно - фантастической и политической литературы, просмотра кинофильмов и воздействия личности учителя, изучения учебных предметов. Педагогические способности могут формироваться независимо от педагогической направленности, т.е. они смогут быть развиты у людей, которые хотят приобрести педагогическую профессию, и наоборот, недостаточно развиты у тех, кто её выбирает» [25].

В работах Н.А. Аминова, А.К. Марковой, Г. Хеннинга мотивы педагогической деятельности могут быть разделены на две группы в зависимости от предмета потребности [31].

К первой группе относятся мотивы, ориентированные на процесс и результат педагогической деятельности. Это мотивы понимания, покровительства, социофилии, саморазвития и т.п. Мотивы характеризуются высокой степенью включенности педагога в профессиональную деятельность; доминирующий интерес – получение результата в пределах педагогической деятельности (заинтересованность преподаваемым предметом и увлеченность общением с детьми). Это мотивы понимания, покровительства.

Ко второй группе относятся мотивы, ориентированные на реализацию потребностей самого педагога. Это власть, уважение, достижение, привлечение внимания, избегание неудач, признание и т.п. Мотивы характеризуются низкой степенью включенности педагога в профессиональную деятельность. Доминирующий интерес – получение результата за пределами педагогической деятельности (вознаграждения за деятельность и стремление избежать санкций, которые грозят в случае уклонения от деятельности или недобросовестного ее исполнения, депривация страха наказания).

Мотивационно-потребностная сфера деятельности педагога может быть проинтерпретирована в терминах его центрации, по А.Б. Орлову [41]. Исследователь описывает семь основных центраций, каждая из которых может доминировать как в педагогической деятельности в целом, так и в отдельных, конкретных педагогических ситуациях:

- эгоистическая (центрация на интересах своего «Я»);
- бюрократическая (центрация на интересах администрации, руководителей);
- 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 учителя на интересах (проявлениях) своей сущности и сущности других людей (администратора, коллег, родителей, учащихся).

Заслуживает внимания мотивационно – смысловая подструктура личности педагога, которая обеспечивается наличием смыслообразующих

мотивов, которые выступают непосредственной внутренней побудительной силой активности субъекта [26].

Смыслообразующие любую профессиональную деятельность, в том числе и деятельность педагогическую, мотивы могут быть объединены в группы: социальные; материальные; собственно профессиональные; самосовершенствования, самозащиты.

Группа социальных мотивов основана на осознании себя как члена общества, с присущей обязанностью трудиться на благо общества и предполагающей собственное саморазвитие как гражданина. Оптимальный смыслообразующий эффект деятельности достигается этой группой мотивов при сочетании общественного и личностного смысла труда. К числу данной группы мотивов могут быть отнесены мотивы, связанные с осознанием своего предназначения способствовать социальному благополучию, необходимости внести свой вклад в развитие общества, государства и мотивы более частного порядка, например, потребность в общественном признании. Мотивы частного порядка имеют социальную значимость, если основываются на более общих социальных мотивах.

Группа материальных мотивов связана с наличием у человека потребности в материальном благополучии, материальной стабильности.

Группа собственно профессиональных мотивов определяется наличием интереса к содержанию самого труда, его процессу и результату. К собственно профессиональным мотивам относятся мотивы, связанные с осознанием социальной и личностной значимости профессиональной деятельности, желанием включиться в неё в той или иной ролевой позиции (организатора), подкрепляемым удовлетворённостью результатами самой деятельности.

Группа мотивов самосовершенствования, самосозидания основываются на потребности человека в постоянном личностно – профессиональном росте и связанной с этим осознанием необходимостью соответствовать определённому профессиональному эталону. Она включает в себя мотивы,

выраженные стремлением пополнять профессиональные знания, повышать общий интеллектуальный уровень, совершенствовать умения и навыки в профессиональной сфере.

Группа мотивов самозащиты, самосохранения, как и группа материальных мотивов, имеет выраженную направленность, существующую в тесной связи с социальной обусловленностью. Смыслообразующий деятельность характер таких мотивов как защита своих человеческих прав и свобод (например, права на труд, отдых, материальное вознаграждение по результатам труд) имеет в целом позитивную социальную направленность, если деятельность человека связана с реализацией своих способностей, направленных на достижение общественного блага.

Обобщая различные точки зрения, можно сделать вывод, что в качестве двух основных типов мотивации педагогической деятельности исследователями выделяются внешний и внутренний факторы [35].

Внешние факторы содержат такие мотивы, которые находятся за пределами самого труда как такового – заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу и т.д. Внутренние факторы порождаются в сознании человека самой трудовой деятельностью – понимание ее общественной полезности; удовлетворение, которое приносит работа, т.е. результат и процесс труда.

Соответственно выделенным типам мотивации педагогической деятельности могут быть различными и условия стимулирования. Для внешних факторов – социальная ситуация, отражающаяся в мышлении педагога; профессиональная деятельность; основные способы педагогической деятельности; динамика развертывания содержания деятельности педагога. Для внутренних факторов – осознание педагогом ведущих мотивов собственного поведения, деятельности, общения и необходимости их изменения; свойства личности как основа формирования мотивации педагогической деятельности; обретение педагогом адекватного личностного смысла профессиональной деятельности.

Нематериальное стимулирование педагогов формирует позитивную трудовую установку у сотрудника, как возможность квалификационного роста, самостоятельность в работе, признание руководителем трудовых заслуг педагога. Большинство педагогов положительно оценивают тот микроклимат образовательного учреждения, в котором профессионализм является поощряемым и ценностным.

Нематериальное мотивирование педагогов предполагает создание мотивационной среды.

Мотивационная среда – совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых для достижения целей деятельности [20].

Мотивационная среда создает атмосферу вдохновения и желания продуктивно работать. В качестве приоритетных направлений создания мотивационной среды можно выделить следующие:

- поддержка стремления педагогов к освоению новшеств, разработке новых методик и приемов; применение опыта педагогов в новых условиях;
- создание и поддержание благоприятного психологического климата;
- учит индивидуальных особенностей педагогов, оценка способностей каждого;
- устранение препятствий, мешающих педагогам продуктивно работать;
- создание позитивной обратной связи.
- формирование устойчивой мотивации профессионального развития (акцент на ценностно-мотивационные детерминанты профессиональной деятельности и потребность в саморазвитии педагога);
- психологическое сопровождение профессионального развития педагогов;
- обновление и развитие системы повышения квалификации педагогов и обучения их в образовательном учреждении и т.д.

Обобщая, можно привести слова практика, участника всероссийского конкурса «Директор школы» Гафиятуллина Н.М.: «Мотивация учителя

чрезвычайно важна, ведь именно она помогает найти эмоциональные ресурсы для достижения любых педагогических целей и покорения самых высоких профессиональных вершин. Чтобы подпитывать мотивацию учителя, с ним необходимо работать, развивать его, вкладывать в него не только и не столько материальные ресурсы, сколько делать «эмоциональные инвестиции» [13].

Однако в реальных условиях, конечно, нельзя забывать и о материальном стимулировании педагогических работников. Сегодня идет стремительное развитие экономики, во всех сферах меняются принципы и подходы оплаты труда, не допускающие уравниловку и дающие стимул личной материальной заинтересованности. Не обошли они и сферу образования.

В настоящее время в образовании действует новая система оплаты труда (НСОТ), призванная учесть максимальное количество аспектов в трудовой деятельности, увязывая и квалификацию, и отработанное время, и эффективность основного и обеспечивающего процессов, и достигнутые результаты [48].

Раскроем основные положения НСОТ. Руководитель должен четко представлять себе ее преимущества как инструмента для материального стимулирования педагогических работников.

Основными целями введения НСОТ являются: повышение мотивации педагогических работников к качественному труду и создание условий для привлечения высококвалифицированных специалистов посредством повышения общего уровня оплаты труда педагогических работников.

НСОТ базируется на следующих основных принципах:

- обязательное соблюдение норм трудового законодательства РФ [51] и других нормативных актов в области трудового права, включая учет продолжительности рабочего времени (нормы за ставку заработной платы);

- самостоятельность органов государственной власти в установлении условий и размеров оплаты труда подведомственных учреждений в пределах их компетенции;

- обеспечение минимальных государственных гарантий оплаты труда работников образовательных учреждений;

- обеспечение зависимости величины заработной платы от квалификации работников, сложности выполняемых работ, особенностей в содержании условий труда;

- материальное стимулирование повышения качества работы;

- стимулирование внедрения инновационных образовательных технологий.

Применение НСОТ связано с использованием определенных организационно-экономических механизмов. Одним из них является увеличение дифференциации оплаты труда педагогов различной квалификации. Следующий механизм основан на связи заработной платы с качеством и результативностью труда, определением системы критериев и показателей для учета качества и результативности труда при распределении стимулирующей части фонда оплаты труда образовательного учреждения. Предполагается разделение фонда оплаты труда и заработной платы педагогических работников на базовую и стимулирующую части; повышение стимулирующей функции оплаты труда, рост объема стимулирующих надбавок в общем фонде оплаты труда. Важнейшим механизмом является использование системы поощрения за высокие результаты и качество выполнения работы, основанной преимущественно на применении индивидуальных надбавок стимулирующего характера, а также премирования за особые достижения в труде. Также регламентируется система повышающих коэффициентов для исчисления повышения ставок и доплат к должностным окладам работников образования. Существенным является учет в оплате труда всех видов деятельности педагогических работников.

В практическом плане общий фонд оплаты труда включает базовую (ФОТб) и стимулирующую (ФОТст) части. ФОТб предназначен для выплаты базовых окладов (тарифных ставок), обеспечивающих материальную компенсацию педагогическим работникам за трудовые усилия, потраченные на качественное выполнение своих основных профессиональных функций, определенных квалификационными требованиями в рамках нормативов рабочего времени с учетом особенностей и содержания труда.

ФОТст обеспечивает поощрение педагогических работников учреждений за эффективность труда и профессиональные достижения, влияющие на высокое качество работы учреждения и образовательных услуг в динамично меняющихся условиях модернизации образования.

В настоящее время во многих регионах и учреждениях уже накоплен опыт внедрения различных моделей НСОТ. Как показала апробация, они обеспечивают рост заработной платы педагогических работников, но в разной степени. Существует много противоречий, требующих дальнейшего совершенствования механизмов оплаты труда. Любому руководителю важно найти разумно-оптимальное количество показателей объёма и качества выполненной работы, при котором новая система оплаты будет действительно средством стимулирования эффективного педагогического труда, открытым и понятным для всех членов трудового коллектива.

Подводя итог, следует еще раз выделить общие ключевые моменты, которые необходимо учитывать руководителю при создании системы стимулирования:

- 1) Определены цели организации - результаты труда, за которые будет поощрены сотрудники; разработаны критерии их оценки.
- 2) Изучены ожидания работников, мотивы их трудовой деятельности.
- 3) Выявлены и проанализированы существующие возможности организации в удовлетворении ожиданий сотрудников.
- 4) Разработаны механизмы поощрения достижений работниками целей заданной деятельности.

5) Доведена информация до сотрудников организации о содержании системы стимулирования и обеспечено ее принятие путем совместного обсуждения.

6) Проанализирована эффективность реализуемой системы стимулирования, и при необходимости выполнено ее корректирование.

Таким образом, рассмотрены различные аспекты стимулирования труда работников в сфере образования. Для создания эффективной системы стимулирования руководителю необходимо осознать движущие мотивы членов трудового коллектива. Система стимулирования педагогов образовательного учреждения должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с закрепленными результатами деятельности учреждения в целом.

Выводы по первой главе

Одно из ведущих мест в управлении персоналом занимает стимулирование работников. Стимул – это «побудительная причина, толчок; заинтересованность в совершении чего-нибудь». Стимулы становятся рычагами воздействия или носителями «раздражения», которые вызывают действие определенных мотивов.

Стимулирование – это целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на трудовое поведение работников посредством использования различных стимулов и создания условий, побуждающих персонал к действиям, соответствующим целям организации. Стимулирование производится с целью создания у работника необходимой мотивации к эффективному труду. Задачей руководителя является формирование мотивационного механизма, позволяющего эффективно использовать в работе потенциал людей, т.е. стимулирование может применяться и для

целой группы. Результаты эффективного стимулирования труда в организации проявляются в нескольких показателях: конечный результат функционирования организации и ее конкурентоспособность, интересы работника, социально-трудовые отношения – «работник – работодатель».

Стимулирование бывает двух видов: материальное и нематериальное. Материальное стимулирование в свою очередь подразделяется на материально-денежное и материально-неденежное (подвид социального стимулирования). Нематериальное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека. Часто материальное и нематериальное стимулирование переплетаются и обуславливают друг друга. Существуют также и различные формы стимулирования, которые классифицируются по различным основаниям. Среди форм стимулирования выделяют: опережающая и подкрепляющая формы; коллективная и индивидуальная, позитивная и негативная и др.

Педагогическая профессия несет в себе особую социальную функцию, назначение которой – подготовка подрастающих поколений к жизни на основе приобщения их к ценностям человеческой культуры.

В своей трудовой деятельности педагоги мотивируются различными факторами. Залог успеха руководителя образовательной организации состоит в том, чтобы дать своим сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. Управление стимулированием педагогического персонала на основе изучения мотивационной структуры личности – очень тонкая и сложная работа, требующего от руководителя большого объема соответствующих знаний, практических навыков и включать комплекс мер материального и нематериального характера.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ и оценка системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации

Проверка теоретических положений исследования осуществлялась нами в ходе экспериментальной работы, которая была организована на базе Коммунального государственного учреждения (КГУ) «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Экспериментальное исследование включало констатирующий и формирующий этапы.

Цель констатирующего этапа: проведение диагностики педагогов и анализ существующей системы стимулирования в образовательной организации.

1. Планирование программы эксперимента, формирование группы участников.
2. Анализ педагогического состава, участвующего в исследовании.
3. Подбор диагностического инструментария, проведение анкетирования и диагностики среди педагогов.
4. Количественный и качественный анализ и оценка существующей системы стимулирования в образовательной организации.
5. Описание результатов и формулировка выводов.

В первую очередь проведем анализ педагогического состава – участников эксперимента.

В эксперименте участвовали 50 педагогов, из них учителя начальных классов, учителя-предметники.

По педагогическому стажу можно выделить следующие группы педагогов, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Распределение педагогов по стажу педагогической работы

Стаж работы	Количество педагогов	
Молодые специалисты (до 3 лет)		
От 3 до 10 лет		
От 10 до 15 лет		
От 15 до 20 лет		
От 20 и выше		
Всего участников		

Отразим данные наглядно на рисунке 1.

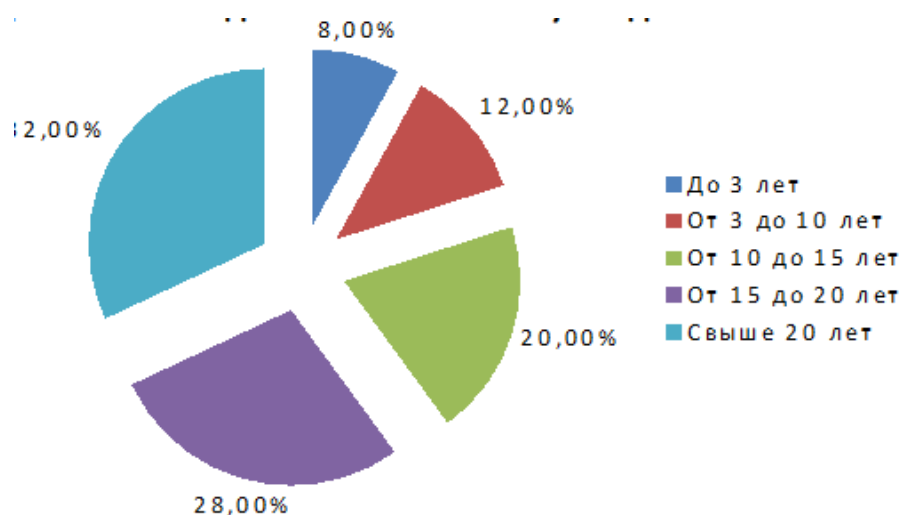


Рисунок 1 - Распределение педагогов по стажу педагогической работы

Увеличение стажа идет по нарастающей. Более половины педагогов (60%) – участников эксперимента имеют большой стаж педагогической работы, из них 32% - свыше 20 лет. Кроме того, поступили молодые специалисты (4 чел.) – их всего 12%. Педагогический состав является достаточно опытным, но возрастным.

Данные по уровню образования педагогов, участвующих в эксперименте представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Распределение педагогов по уровню образования

Уровень образования	Количество педагогов	
---------------------	----------------------	--

Среднее-специальное		
Незаконченное высшее		
Высшее		
Второе высшее		

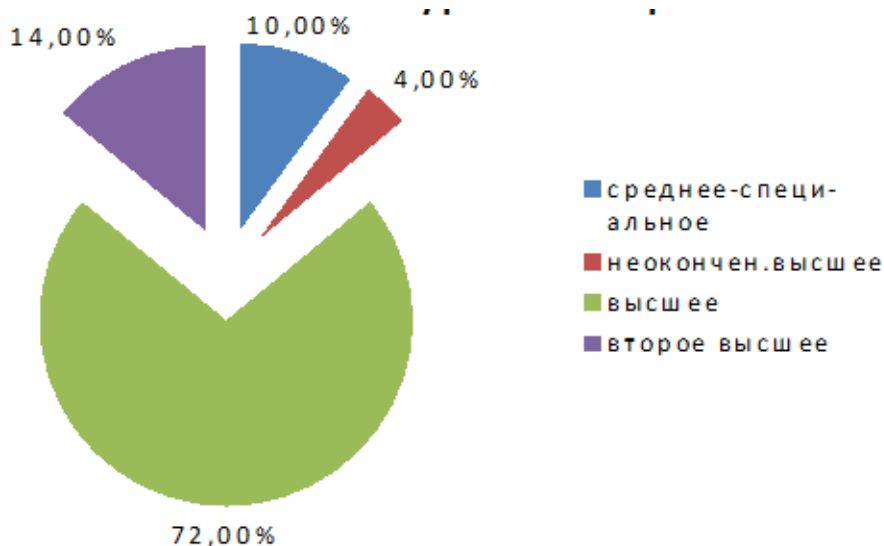


Рисунок 2 - Распределение педагогов по уровню образования

Подавляющее большинство участников имеют высшее педагогическое образование (72%). Со средним специальным образованием 5 (10%) учителей начальных классов. Продолжают обучение 2 чел. – 4% участников. Также 14% педагогов имеют второе образование.

Уровень квалификации педагогов представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Распределение педагогов по уровню квалификации

Категория	Количество педагогов	
Без категории (соответствие занимаемой должности)		
Первая		
Высшая		

Отразим данные наглядно на рисунке 3.

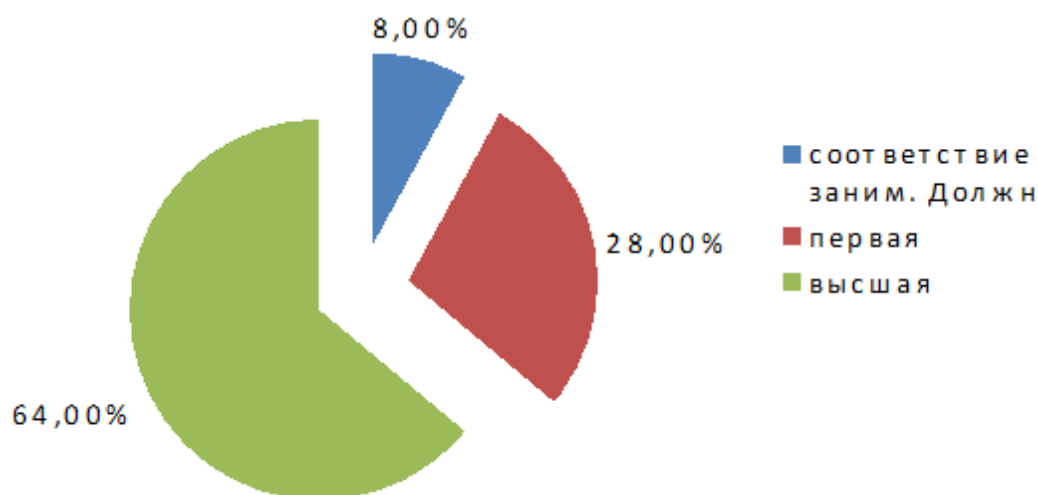


Рисунок 3 - Распределение педагогов по уровню квалификации педагогов

Педагогический состав учреждения имеет высокую квалификацию. У большинства педагогов (64%) – высшая квалификационная категория. Не имеют категории только 4 чел.(8%) – молодые специалисты.

Таким образом, представлены основные сведения об учреждении и участниках экспериментального исследования.

Система стимулирования педагогических работников КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области включает комплекс мер, предполагающих связь деятельности педагога с личными результатами деятельности, а также с результатами работы учреждения в целом.

Проанализируем систему материального стимулирования. Этот компонент составляет один из важнейших факторов, который определяет производительность труда работников и их мотивацию.

Анализ показал, что в КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» применяются следующие меры материального стимулирования.

1.Оплата труда с использованием должностных окладов, ставок по профессионально-квалификационным группам (в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий, государственными

гарантиями, рекомендаций по регулированию социально-трудовых отношений).

2. Выплаты компенсационного характера (в соответствии с трудовым кодексом; на основании перечня видов компенсационных выплат, утвержденных Министерством здравоохранения и социального развития).

3. Выплаты стимулирующего характера.

В целом заработная плата работников (без учета премий и иных стимулирующих выплат), устанавливаемая в соответствии с системой оплаты труда, не может быть меньше заработной платы (без учета премий и иных стимулирующих выплат), выплачиваемой на основе Единой тарифной сетки, при условии сохранения объема должностных обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации.

Условия оплаты труда, в том числе размер должностного оклада работника, выплаты компенсационного и стимулирующего характера указываются в трудовом договоре и дополнительном соглашении.

Следует подчеркнуть различия в межуровневых коэффициентах, определяющих должностной оклад, среди различных категорий педагогических работников. Так, коэффициент учителей составляет – 5,0; педагогов-психологов – 4,9; социальных педагогов – 4,8 и т.д. Можно видеть незначительные различия в заработной плате уже на уровне должностного оклада.

Рассмотрим подробнее виды и условия выплат стимулирующего характера, которые закреплены в локальном акте учреждения.

Стимулирующие выплаты оказывают существенное влияние на общий размер заработной платы. Их распределение, как правило, может вызывать разногласия среди членов педагогического коллектива.

В школе стимулирующие выплаты носят постоянный, регулярный или разовый характер.

Среди постоянных стимулирующих выплат для педагогов ежемесячные надбавки: за наличие квалификационной категории; за наличие знаков

отличия в сфере образования, науки и культуры, спорта; за непрерывный стаж работы учреждении; за заведование кабинетами; за руководство методическим объединением; за руководство ресурсным центром; за увеличение объема и интенсивности нагрузки; за внеклассную работу; за выполнение обязанностей общественного инспектора по охране прав детей; за организацию работы с родителями (Попечительский совет и ведение родительского лектория); за организацию профилактической работы с детьми по ПДД, ППБ; за кураторство в дистанционном обучении детей-инвалидов.

Перечисленные виды надбавок устанавливаются персонально в начале учебного года в процентном соотношении к должностному окладу.

К регулярным стимулирующим выплатам относятся денежные выплаты по результатам деятельности работника – 1 раз в месяц. Размер выплаты зависит от достижения педагогами соответствующих качественных и количественных показателей.

Для оценки качества труда разработаны критерии. За каждый критерий педагогу могут быть начислены баллы. «Стоимость» балла устанавливается экспертной комиссией один раз в месяц в пределах средств стимулирующего фонда и утверждается приказом директора. Состав экспертной комиссии включает не менее 5 человек и утверждается в начале учебного года. Это могут быть педагоги (например, руководители методических объединений, администрация, члены профсоюзного комитета и т.п.). Заседание комиссии проводится ежемесячно.

К разовым выплатам относятся: разовые и ежемесячные премии, надбавки за интенсивность и высокие результаты работы. Например: премии начисляются к праздничным датам, по итогам работы за учебный год. Выплаты за высокие результаты предполагаются за участие в областных и федеральных семинарах, использование и внедрение новых образовательных технологий и другой инновационной деятельности, за разработку авторских программ, за подготовку и проведение общешкольных мероприятий, за

личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения, за работу в экспертных комиссиях, участие в профессиональных конкурсах и т.д. Размер выплат, согласно положению, варьируется от 50 до 200% должностного оклада.

Могут быть разовые выплаты за выполнение работы не входящей в круг обязанностей работника. Оставшаяся часть средств фонда стимулирующих выплат может быть использована на выплату материальной помощи работнику.

Фонд оплаты труда работников КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» формируется на календарный год исходя из объема лимитов бюджетных обязательств учреждения и средств, поступающих от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

Следует подчеркнуть, что при отсутствии или недостатке соответствующих финансовых средств выплата стимулирующих надбавок может быть приостановлена или уменьшена. Педагоги предупреждаются об этом в установленном законодательством порядке.

Приведем пример начисления стимулирующих выплат разным категориям работников за определенный период:

Месяц – декабрь.

1. Учитель начальных классов. Стаж работы – 20 лет. Категория – высшая.

Оцениваемая деятельность педагога: по итогам промежуточной аттестации (контрольные работы за полугодие) показан процент качества у более 70% обучающихся. Подготовлены к участию в городском этапе олимпиады по русскому языку - 5 чел., среди которых в городском рейтинге вошли в 20 лучших – 2 чел. Проведен открытый урок в рамках городского семинара. Публикация методических материалов на сайте школы.

Педагог получит следующие выплаты:

а) Стимулирующие выплаты постоянного характера:

- наличие высшей квалификационной категории – 9000 т.

- непрерывный стаж работы в учреждении – 6000 т.

б) Стимулирующие выплаты регулярного характера:

- качество обучения по предметам, по итогам четверти выше 70% - 3 балла;

- высокие результаты участия детей в олимпиаде (2 чел.) – 6 баллов;

- обобщение педагогического опыта на городском уровне – 3 балла;

- инновационная деятельность (публикация собственных методических материалов) – 2 балла

Стоимость балла – 1800 т. Итого: 14 баллов – 25 200 т.

в) Разовые стимулирующие выплаты:

- премия к новомуднему празднику в размере 18 000 т.

Итого общая сумма стимулирующих выплат составит: 58 200 рублей.

Оцениваемая деятельность педагога: качество обучения воспитанников класса не учитывается. Работа в творческой группе – разработка конспектов внеклассных мероприятий. Дистанционное обучение на курсах повышения квалификации.

Педагог получит следующие выплаты:

а) Стимулирующие выплаты постоянного характера:

- наличие первой квалификационной категории – 3 600 т.

- непрерывный стаж работы в учреждении – 4 800 т.

б) Стимулирующие выплаты регулярного характера:

- инновационная деятельность (работа в творческой группе) – 3 балла;

- подготовка к общешкольному мероприятию – 3 балла;

Стоимость балла – 1 800 т. Итого: 6 баллов – 10 800 т.

в) Разовые стимулирующие выплаты:

- премия к новомуднему празднику в размере 18 000 т;

- материальная помощь в связи с прохождением курсов повышения квалификации (будет выплачена при наличии средств) – 6 000 т.

Итого общая сумма стимулирующих выплат составит: 37 200 т.
Возможно начисление материальной помощи – 6 000 т.

3. Учитель-логопед. Стаж работы – 10 лет. Категория – первая.

Оцениваемая деятельность педагога: динамика коррекционной работы (50%). Заведование кабинетом. Выступление на педагогическом совете. Подготовка детей к участию в общешкольном мероприятии «Новогодний праздник».

Педагог получит следующие выплаты:

а) Стимулирующие выплаты постоянного характера:

- наличие первой квалификационной категории – 3 600 т.;
- непрерывный стаж работы в учреждении – 4 800 т.

б) Стимулирующие выплаты регулярного характера:

- динамика коррекционной работы – 2 балла;
- выступление на педагогическом совете – 2 балла;
- подготовка к общешкольному мероприятию – 3 балла.

Стоимость балла – 1 800 т. Итого: 9 баллов – 12 600 т.

в) Разовые стимулирующие выплаты:

- премия к новомуднему празднику в размере 18 000 т.

Итого общая сумма стимулирующих выплат составит: 39 000 т.

Анализ показывает, что стимулирующие выплаты учителям имеют больший размер. В нашем примере это происходит не только за счет постоянных выплат (больше стаж и высшая категория). Также регулярные выплаты учителю связаны с оценкой качества обучения. Такой параметр не учитываются в работе воспитателя. По-разному оценивается методическая работа и инновационная деятельность педагогов: количество разное при распространении опыта на городском и школьном уровне (в первом случае выше); но в то же время одинаково оценивается участие в мероприятии (членство в творческой группе) и разработка собственного методического продукта. Премииальные выплаты к праздничным датам одинаковые для всех.

Выплаты педагогам в связи с обучением возможны только при наличии средств.

Общий анализ заработной платы педагогов показывает, что доля базовой части составляет в среднем – 60-65%; стимулирующей части – может достигать до 40%.

Далее среди педагогов был проведен мини-опрос о материальной удовлетворенности оплатой труда (включая стимулирующие выплаты).

Для оценивания были предложены простые критерии оценивания:

- 1) педагог полностью удовлетворен оплатой труда;
- 2) педагог удовлетворен оплатой труда только в части базовых выплат;
- 3) педагог не удовлетворен оплатой труда в части стимулирующих выплат;
- 4) педагог совершенно не удовлетворен оплатой труда.

Предлагалось проставить цифры, соответственно высказываниям. Далее проводился подсчет.

Получены следующие результаты, которые представлены на рисунке 4.

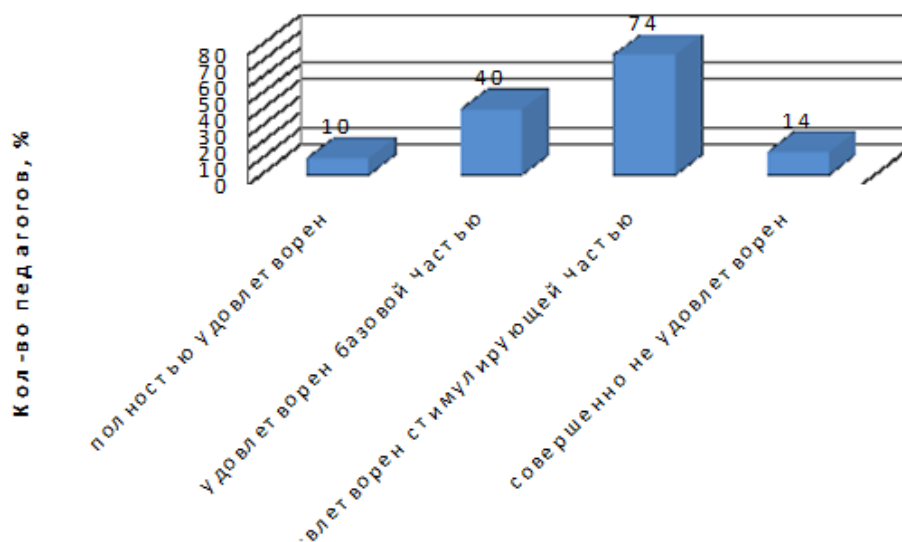


Рисунок 4 - Удовлетворенность педагогов оплатой труда

По представленной диаграмме можно видеть, что полностью удовлетворены оплатой труда только 10% (5 педагогов); совершенно не

удовлетворены – 14% (7 педагогов). Среди них в основном педагоги с небольшим стажем, а также без квалификационной категории.

В коллективе 40% (20 педагогов) довольны базовой частью оплаты труда, ценят стабильность. Но при этом достаточно большое количество педагогов не устраивает оплата труда в части стимулирующих выплат – 74% (37 чел.).

Совершенно не удовлетворены размером заработной платы 14% (7 чел.). Преимущественно преобладают педагоги-воспитатели, учителя с небольшим стажем, без квалификационной категории.

Мы проанализировали ответы разных категорий педагогических работников об удовлетворенности стимулирующими выплатами. Были выявлены следующие данные, представленные на рисунке 5.

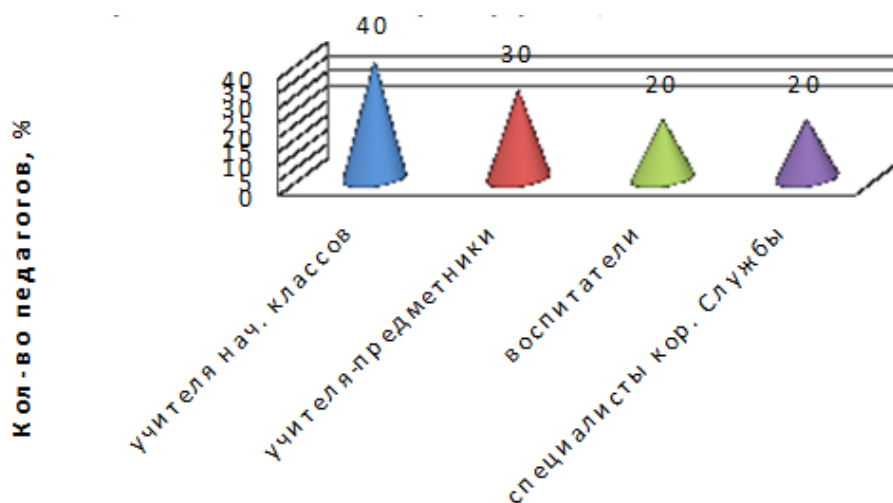


Рисунок 5 - Удовлетворенность стимулирующей частью оплаты труда среди разных категорий педагогических работников

По данным диаграммы, в наибольшей степени удовлетворены стимулирующей частью оплаты труда учителя начальных классов (40%) педагогов. Наименьший процент показывают воспитатели (20%) и специалисты коррекционной службы (20%).

Дополнительный опрос педагогов многие замечания к оценке деятельности. Приведем примеры:

- педагоги считают, что критериев оценивания с одной стороны много, но с другой стороны, излишне дробятся отдельные направления деятельности педагогов (например, положительная динамика оздоровительной работы детей и одновременно снижение заболеваемости за период по результатам мониторинга; качество обучения за четверть и качество по итогам административных контрольных работ за четверть и т.п.);

- не учитывается роль воспитателя при оценке параметра «качество обучения». Воспитатели считают, что вносят существенный вклад в работу в этом направлении (организация самоподготовки к урокам, индивидуальный подход к слабоуспевающим ученикам);

- многие считают излишним начисление стимулирующих выплат за отдельные показатели, связанные с выполнением функциональных обязанностей и сложностью их объективной оценки (например, качественная организация дежурства по школе);

- непонятна для педагогов и периодичность начисления регулярных выплат. Так, среди специалистов коррекционной службы (психологов, логопедов) существует недовольство оценкой динамики работы за полугодие, тогда как учителя получают выплаты за качество обучения раз в четверть;

- педагоги считают, что неправомерно одинаково оценивать инновационную работу по факту участия и по результату участия (например, принял участие в работе творческой группы и разработал методические рекомендации, работая в творческой группе);

- не всегда учитывается контингент учащихся. Так, в одном классе обучаются дети с нормой интеллекта, в другом – со снижением программы по интеллекту. Соответственно, качество результатов будет разным при возможном одинаковом вложении трудозатрат;

- также называется ситуация, когда превышена наполняемость учащихся в классе, что увеличивает нагрузку на учителя и воспитателя;

- недостаточно дифференцированно учитывается работа по обобщению и распространению педагогического опыта (школьный, городской или областной уровень); участие в работе и создание собственных методических разработок;

- может быть дополнительная работа, не входящая в круг обязанностей работника, которая не подходит к выделенным критериям для стимулирования;

- не всегда учитывается мнение заказчиков образовательных услуг (родителей) в оценке качества образования (например, благодарственные письма на имя педагога);

- педагоги сожалеют также о том, что мало стимулируется повышение квалификации и переподготовка на различных курсах (только при наличии средств и в разных объемах); очень многих не устраивает размер постоянных стимулирующих выплат за категорию (т.к. это показатель профессионализма);

- педагоги отмечают, что регулярные выплаты очень зависят от наличия средств. Сумма баллов в определенном месяце может быть и уменьшена, поэтому за одинаковую работу в разные периоды получается разная выплата;

- в целом механизм распределения стимулирующих выплат не является полностью прозрачным (в основном все решается на уровне экспертной группы, где могут быть не учтены отдельные показатели); иногда педагоги узнают о выплатах по факту при получении зарплаты. Часто возникают ситуации, когда не учтены определенные заслуги работника за прошедший период.

- следует также подчеркнуть, что большинство педагогов, не хотят широкого освещения своей зарплаты в части стимулирующих выплат, чтобы избежать межличностных конфликтов.

Таким образом, обобщая результаты, можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы материального стимулирования

труда педагогов, с учетом специфики коррекционного образовательного учреждения. Кроме того, руководителю следует принять во внимание и нематериальные стимулы, которые позволят увеличить производительность труда педагогического коллектива, а значит, окажут влияние на качество образовательного процесса.

Для создания системы стимулирования педагогов немаловажное значение имеет диагностика мотивации персонала. Руководителю необходимо выявить ключевые факторы, оказывающие влияние на изменение результативности и качества труда педагогов.

Нами была разработана анкета «Оценка мотивации сотрудников ОУ».

В анкете перечислены следующие параметры, связанные как с материальной, так и нематериальной сторонами педагогической деятельности:

1. Стабильность заработка и социальные гарантии.
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда.
3. Возможность карьерного роста.
4. Признание и одобрение со стороны руководства.
5. Возможность самореализации и полного использования способностей.
6. Возможность признания результатов на различных уровнях (в городе, области, стране).
7. Признание со стороны учеников, родителей.
8. Стремление избежать критики со стороны руководства или коллег.
9. Хорошие условия труда.
10. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в коллективе.

Всем участникам эксперимента предлагалось заполнить бланк, т.е. выбрать значимые для них факторы с точки зрения производительности труда.

Давалась инструкция: «Прочитайте утверждения, выберите 5 наиболее значимых факторов, влияющих на вашу мотивацию профессиональной деятельности».

Представим данные, полученные в результате анкетирования на рисунке 6.

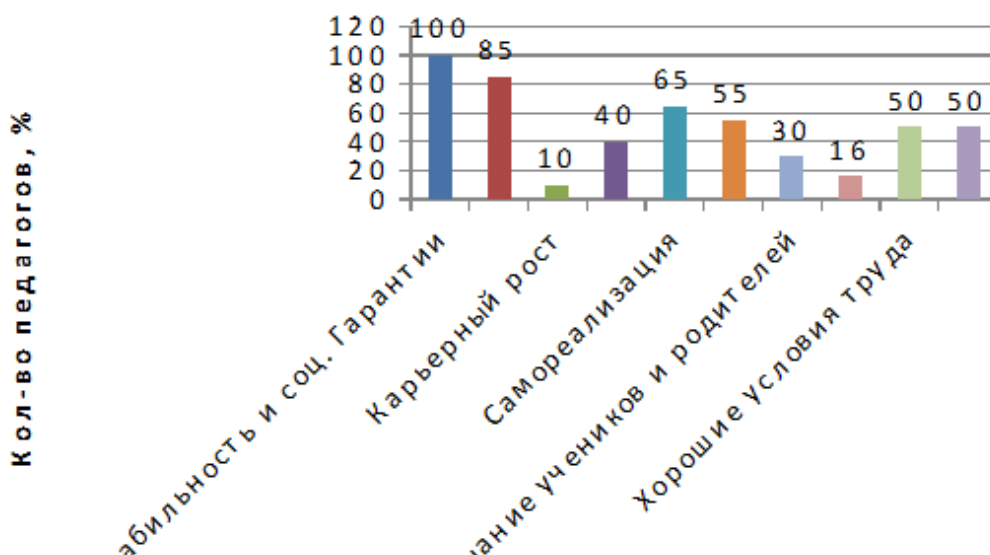


Рисунок 6 - Факторы мотивации педагогического персонала

Итак, по данным диаграммы можно видеть, что для 100% педагогов важны стабильность заработной платы и социальные гарантии. При этом, 85% педагогов заинтересованы в получении более высокой зарплаты в зависимости от вложения трудозатрат и достигнутых показателей.

Нельзя сказать, что движущей силой для педагогов является только материальная основа. Также значимыми факторами являются: самореализации в профессии – 65% педагогов; признание заслуг на различном уровне – 55% педагогов; хорошие условия труда – 50% и принятие ценностей коллектива – 50% педагогов. Незначительное количество участников признались в стремлении избежать критики руководства – всего 16% (8чел.). В карьерном росте заинтересованы 10% педагогов (5 чел.).

Хотя, заполнение анкеты проводилось на условиях анонимности, но для более качественного анализа предлагалось указать по возможности стаж

работы и должность. Изучение результатов позволило получить, с одной стороны, мотивационный портрет педагогического коллектива в целом, но, с другой стороны, в какой-то степени учесть направления деятельности.

Так, стремятся получать более высокую зарплату воспитатели, учителя-логопеды, учителя-дефектологи, психологи. В соответствии с результатами проведенного ранее исследования, педагоги не всегда имеют такую возможность. Многие показатели при стимулировании не учитываются или не всегда объективны. В возможности самореализации в профессии (повысить квалификационную категорию, выучиться на курсах) очень заинтересованы молодые специалисты, педагоги с небольшим стажем. Опытные педагоги чаще других указывали на возможность распространения своего опыта на различных уровнях и получения соответствующей материальной поддержки и морального удовлетворения.

Среди участников, указавших одним из факторов мотивации «Стремление избежать критики со стороны руководства» нельзя выделить определенную группу по стажу и направленности деятельности, т.е. ответы встречались у разных категорий работников. И хотя таких педагогов немного, руководителю стоит обратить внимание на усиление личностного смысла профессионального развития педагогического коллектива, для повышения внутренних мотивов их деятельности.

На необходимость «признания со стороны руководства» также указывали разные категории участников, но больше всего ответов у воспитателей. Педагоги заинтересованы в повышении своего статуса в коррекционном учреждении.

Отмечая фактор «Хорошие условия труда» многие педагоги давали пояснения (достаточная нагрузка, расписание без «окон», работа в паре с определенным педагогом – «учитель-воспитатель» и т.д.).

Таким образом, целью диагностики мотивации педагогического персонала было выявление ключевых факторов, оказывающих влияние на качество и производительность их труда. Анализ результатов дает

возможность руководителю выстроить гибкую систему стимулирования, тесно связать при этом способы материального и нематериального стимулирования.

2.2 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогических работников в образовательной организации

По итогам констатирующей диагностики на формирующем этапе экспериментальной работы нами были разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов с учетом специфики образовательного учреждения.

Предлагаемая система стимулирования включает в себя взаимосвязанный комплекс мер, учитывающий факторы материального и нематериального характера.

Одним из ведущих стимулов в работе педагога является заработная плата, ее своевременное получение, поэтому в первую очередь мы рассмотрим материальные методы стимулирования.

Материальное поощрение в соответствии с новой системой оплаты труда в Коммунальном государственном учреждении (КГУ) «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области основано на применении индивидуальных надбавок стимулирующего характера.

Мы предлагаем частичное изменение и внедрение новых подходов к оценке труда педагогов в части распределения фонда стимулирующих выплат.

1. Стимулирующие выплаты постоянного характера.

Стимулирующие выплаты постоянного характера устанавливаются на определенный период в начале учебного года, выплачиваются ежемесячно к основному окладу.

Поскольку в сложных современных экономических условиях педагоги заинтересованы в стабильности и социальных гарантиях необходимы соответствующие меры поддержки.

Рекомендации:

- увеличение размера постоянных стимулирующих выплат по отдельным критериям (например, за квалификационную категорию);
- разработка дополнительных критериев, позволяющих педагогическим работникам разных категорий получать постоянные стимулирующие выплаты к основному окладу;
- по отдельным критериям постоянные выплаты целесообразно начислять в фиксированной сумме, а не в процентном соотношении к окладу и наоборот;
- дифференцировать начисления в зависимости от объема работы по отдельным критериям (кол-во классов, количество детей).

Представим предложения по начислению постоянных стимулирующих выплат в таблице 4.

Таблица 4 - Предложения по выплате постоянных стимулирующих выплат

№ п/п	Критерий (вид деятельности)	Существующие выплаты	Рекомендации
1.	Стаж работы в учреждении: - от 5 до 10 лет; - свыше 10 лет; - свыше 20 лет	4 800 6000 не предусмотрены	9 000
2.	Квалификационная категория: - первая - высшая	3 600 9 000	6 000 15 000
3	Увеличение объема и интенсивности		

	<p>нагрузки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за сложность и напряженность работы по двум программам в одном классе; - за сложность и напряженность работы в двух классах (воспитатели); - за наполняемость класса выше нормы (учитель); - за сложность и напряженность работы с детьми-инвалидами на дому – инд. обучение, обучение на дому (учитель, специалист кор.службы); - за специфику работы с общественностью (сурдопедагоги-переводчики). 	<p>10%</p> <p>10%</p> <p>5%</p> <p>5%</p> <p>5%</p>	<p>20%</p> <p>20%</p> <p>До 3 детей – 10%, свыше – 15%</p> <p>10%</p> <p>10%</p>
4.	<p>Руководство профессиональными объединениями педагогов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - творческие группы - методические объединения учителей, воспитателей, педагогов; - руководство Ресурсным центром; <p>Руководство профессиональными объединениями городского уровня (по приказу Управления образованием).</p> <p>Работа в творческой (экспериментальной группе) группе в течение года</p>	<p>Не предусмотрены</p> <p>10%</p> <p>15%</p> <p>В том же размере</p> <p>Не предусмотрены</p>	<p>10%</p> <p>до 6 классов (чел.) – 10%, свыше - 15%</p> <p>20%</p> <p>+5%</p> <p>5%</p>

5.	Доплаты молодым специалистам	Не предусмотрены	3 000
6.	Наставничество (все педагоги)	Не предусмотрены	9 000
7.	За качественную организацию и реализацию платных образовательных и медицинских услуг	9 000	10% от собранной суммы
8.	Подготовка и организация традиционных общешкольных мероприятий	Выплачивались по факту проведения (до 5 баллов, около 9 000)	9 000
9.	Выполнение обязанностей общественного инспектора по охране прав детей (соц.педагог): 10-19 опекаемых 20-29 опекаемых более 30 опекаемых	15%	10-19 опекаемых – 10%; 20-29 опекаемых – 15%; более 30 опекаемых – 20%
10.	За работу со школьным сайтом	Не предусмотрены	15%
	Другие показатели	Без изменений	

По данным таблицы можно видеть, что новые показатели и размеры выплат будут: стимулировать педагогов повышать свою квалификацию; помимо основной работы способствовать реализации трудовых навыков в различных профессиональных объединениях; стимулировать стремиться к стабильной работе в учреждении; получать справедливое вознаграждение при реальном увеличении нагрузки. В целом благодаря пересмотру критериев и размеру выплат, доля гарантированной части заработной платы может составить до 70%. Это важно, поскольку размер регулярных

стимулирующих выплат может значительно варьироваться в зависимости от объемов фонда стимулирования.

2. Регулярные стимулирующие выплаты по итогам работы за определенный период.

Рекомендации:

- распределение фонда стимулирующих выплат регулярного характера следует производить с учетом специфики должностных обязанностей педагогического работника, с учетом его вклада в общие результаты;

- необходимо четко определить основные параметры выплат, не допуская лишних и дублирующих критериев;

- избегать выплат связанных с оценкой исполнительской дисциплины, соблюдения правил внутреннего распорядка, правил пожарной безопасности и техники безопасности;

- показатели качества работы педагогов с детьми должны измерять позитивную динамику процессов, происходящих непосредственно в самом объекте обучения и воспитания. Особенно это касается детей со сложной структурой дефекта (не сравнивать ребенка с другими детьми; разнородные по дефекту и уровню усвоения программы классы между собой);

- разграничить выплаты по экспериментальной, инновационной и методической деятельности по принципу «участия в работе» и «результата работы». Работа в творческой (экспериментальной) группе оценивается на постоянной основе (процент или фиксированная сумма). Регулярные выплаты начисляются уже по результату – выход методической разработки, конспекта, программы и т.д.;

- дифференцированно подходить к стимулированию педагогов за участие в профессиональных конкурсах. Так, например, следует поддерживать педагогов, участвующих в профессиональном конкурсе «Учитель года». Это поэтапная подготовка в течение длительного времени. Необходимо поощрять дополнительную нагрузку вне рабочего времени, а

уже возможный достигнутый результат (призовое место, номинация) оплачивать дополнительно по факту;

- аналогично дифференцированно оценивать подготовку детей к олимпиадам (конкурсам, соревнованиями и др.) и результат выступления. Необходимо повысить уровень выплат за качественный результат на городском, областном и федеральном уровне;

- одним из ведущих параметров является «Качество образовательного процесса». Необходимо разработать четкие критерии оценки качества, периодичность выплат, учесть согласованные действия педагогов для достижения результата.

Представим в таблице 5 основные критерии выплат в зависимости от специфики педагогической деятельности.

Таблица 5 - Оценка качества образовательного процесса

Должность	Критерии	Инструментарий оценивания	Размер регулярных выплат	Периодичность выплат
Учитель нач. классов	- Качество обучения по предметам (рус.яз., мат., лит. чтение, окр.мир)	Абсолютная и качественная успеваемость	1-5 баллов по каждому предмету	1 раз в четверть
	- Результаты тематического административного контроля	Степень обученности (стандартизованная формула)	1-5 баллов	По факту проведения
	- Работа со слабоуспевающим и	Мониторинговая карта	1-3 балла	1 раз в полугодие
	- Призеры предметных олимпиад	Диплом (уровень – городской, областной, федеральный,	3-10 баллов за каждого	По факту

		международный)		
Воспитатель	<p>- Качество обучения по предметам</p> <p>- Качество воспитательной деятельности</p> <p>- Призеры конкурсов</p>	<p>Мониторинговая карта</p> <p>Диплом (по уровню)</p>	<p>50% от баллов учителя</p> <p>1-5 баллов</p> <p>3-10 баллов за каждого</p>	<p>1 раз в четверть</p> <p>1 раз в полугодие</p> <p>По факту</p>
Учитель-логопед, учитель-дефектолог	<p>- Динамика коррекционной работы в классах</p> <p>- Результаты тематического административного контроля</p> <p>- Работа со слабоуспевающим и</p>	<p>Мониторинговая карта</p> <p>Карта анализа результатов административного контроля</p> <p>Мониторинговая карта</p>	<p>1-5 баллов</p> <p>1-5 баллов</p> <p>1-3 баллов</p>	<p>1 раз в полугодие</p> <p>По факту</p> <p>1 раз в полугодие</p>
Педагог-психолог	<p>- Динамика коррекционной работы</p> <p>- Результаты адаптации учащихся, группы психокоррекции поведения</p>	<p>Диагностические методики</p> <p>Диагностические методики</p>	<p>1-5 баллов</p> <p>1-5 баллов</p>	<p>1 раз в полугодие</p> <p>1 раз в четверть</p>
Социальный педагог	- Работа по вовлечению в образовательный процесс	Всеобуч	1-3 баллов	1 раз в четверть

3. Разовые стимулирующие выплаты.

В основном данные выплаты включают премии к датам, по итогам работы за год, премии из фонда экономии средств и т.п. Они распределяются одинаково среди педагогического персонала.

В части разовых стимулирующих выплат рекомендуется внести следующие изменения и дополнения:

- за выполнение работы, не входящей в круг обязанностей работника (до 100% должностного оклада);

- выплаты за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения, повышение имиджа учреждения (до 100% должностного оклада);

- выплата единовременной суммы (6000 т.) за прохождение курсов квалификации (при предоставлении удостоверения, свидетельства о прохождении курсов, диплома о переподготовке). Данная выплата будет стимулировать педагогов к самообразованию и саморазвитию, регулярному повышению профессиональной квалификации, к профессиональной конкуренции и самоутверждению как профессионала;

- дифференцировать премию по итогам работы за учебный год (50%-100%). В качестве инструмента оценивания можно использовать: подготовка годового отчета с самоанализом деятельности педагога, собеседование педагогов с руководителями подразделений.

Составлена единая форма отчета для всех категорий педагогических работников.

Для обеспечения гласности и объективности при распределении регулярных и разовых стимулирующих выплат мы также предлагаем внести некоторые изменения в порядок их распределения. Существующий алгоритм выглядит следующим образом:

- 1.Руководители подразделений (заместители директора) подают сведения в рабочую Экспертную комиссию по каждому педагогическому работнику.

2. 1 раз в месяц проводится заседание рабочей группы.

3. Экспертная комиссия составляет протокол с указанием баллов набранных каждым педагогом. Решение считается принятым, если за него проголосовало более половины представителей Экспертной Комиссии. При равенстве голосов председатель Экспертной Комиссии (директор) имеет право решающего голоса.

4. На основании решения экспертной комиссии издается приказ директора, который отправляется в бухгалтерию.

Изменения касаются следующих моментов:

- начальный этап сбора данных для начисления выплат предполагает участие самого педагога, который проводит анализ своей деятельности за текущий период и отмечает показатели, по которым он считает необходимым назначить регулярные стимулирующие выплаты;

- данные педагогов обобщают руководители МО и согласовывают с руководителями подразделений (заместителями директора по учебной, воспитательной), спорные моменты выносятся на обсуждения непосредственно в Экспертную комиссию;

- по итогам работы Экспертной комиссии педагогический работник получает сведения по начисленным регулярным стимулирующим выплатам и имеет возможность выразить несогласие с оценкой результативности его профессиональной деятельности, а значит вправе подать письменное заявление;

- далее Экспертная комиссия проверяет обоснованность заявления педагога и дает аргументированный ответ по результатам проверки.

Такой подход позволяет устранить следующие недочеты:

- 1) педагог будет до момента издания приказа точно знать размер регулярных стимулирующих выплат;

- 2) Экспертная комиссия своевременно может принять меры и внести соответствующие коррективы в случае установления факта ошибочной оценки деятельности педагога.

Итак, нами были предложены рекомендации по совершенствованию материального стимулирования педагогов КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Помимо материальных методов стимулирования руководителю необходимо использовать потенциал нематериальной мотивации педагогического персонала. Это позволит усилить личностный смысл профессионального становления педагогов; развить их отношение к труду как к социально и личностно значимой потребности; сформировать способность получать удовлетворение от высокого качества выполняемой работы; придать уверенность в реализации собственных способностей и намерений; учесть интересы каждого в планировании дел; предоставить педагогам возможность мобилизовать собственные ресурсы; создать эмоционально благоприятную, психологически комфортную среду в образовательном учреждении.

Среди значимых факторов мотивации для педагогов КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» являются: профессиональный рост, самореализация в профессии и признание заслуг на различном уровне.

Рекомендации:

1. Создание в образовательном учреждении развивающего профессионально-образовательного пространства.

Предлагаем следующий комплекс мер:

- анализ и обобщение исходных данных по курсовой подготовке педагогов (ответственный: руководители МО);
- изучение потребности учреждения в переподготовке кадров для нужд учреждения (ответственный: заместитель директора по УВР);
- составление перспективного плана курсовой подготовки педагогов на 3 года (ответственный: заместитель директора по УВР);

- информирование педагогов о краткосрочных формах и видах повышения квалификации, перечне актуальных курсов – очных, заочных, дистанционных (ответственный: заместитель директора по информатизации);

- утверждение плана-графика повышения квалификации в текущем учебном году (ответственный: заместитель директора по УВР).

2. Предоставление возможности самореализации и профессионального роста.

Предлагаем следующий комплекс мер:

- предоставление возможности желающим педагогам работать в творческих и экспертных группах (ответственные: руководители МО);

- рекомендации к обобщению опыта на городских методических мероприятиях (ответственные: руководители МО);

- направление на конференции, методические семинары для обобщения опыта на областном и федеральном уровне (ответственный: заместитель директора по УВР);

- перевод отдельных педагогов на самоконтроль, предоставление им большей самостоятельности в действиях, поощрение инициатив, самостоятельности (ответственный: заместитель директора по УВР);

- рекомендации педагогам на участие в конкурсах различного уровня; организация рабочей группы по подготовке участника от школы в конкурсе «Учитель года» (ответственный: заместитель директора по УВР);

- привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации; привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т.д. (ответственный: директор).

3. Своевременное признание заслуг педагогов.

Предлагаем следующий комплекс мер:

- рекомендации педагогам на повышение квалификационной категории (ответственный: заместитель директора по УВР);

- внесение предложений на награждение педагогов на различных уровнях (ответственный: руководители МО, заместитель директора по УВР);

- публичное признание заслуг – на педагогических советах, общих родительских собраниях, публикации в СМИ и на сайте школы; награждение памятными подарками (ответственный: председатель профсоюзного комитета).

Предложенные меры должны быть индивидуализированы в соответствии с потребностями педагогов, поскольку у каждого складывается своя система мотивации, со своими приоритетами и силой действия.

Итак, сформулируем основные принципы стимулирования педагогического персонала для руководителей:

1. Учет требований рынка труда к профессиональным качествам педагогов в условиях модернизации образования на современном этапе: мобильность, готовность к постоянному росту и развитию, к деятельности в инновационном режиме и т.д.

2. Построение системы стимулирования на диагностической основе. Первоначально необходимо проведение анализа существующей системы стимулирования труда педагогических работников в учреждении; выявление факторов, определяющих мотивацию педагогов. Эффективное управление невозможно без понимания того, что движет человеком и побуждает его к деятельности, как и какими методами мотивы могут быть приведены в действие. В ходе диагностики можно получить мотивационный портрет педагогического персонала в целом и отдельных (ключевых) сотрудников. Одним из простых способов диагностики может выступать анкетирование педагогов.

3. Определение четких целей и задач образовательной организации. Согласованность целей организации с мотивацией педагогического персонала. Педагоги должны знать, к каким результатам стремиться, какие задачи выполнить.

4. Обеспечение комплексности в использовании мер стимулирования: материальное и моральное стимулирование.

5. Индивидуальный и дифференцированный подход. Необходимо использование различных подходов к стимулированию разных категорий педагогического персонала и конкретного работника, в частности. Имеет смысл учесть выявленные тенденции для группы педагогов. Для одних сотрудников это стабильный заработок, для других – хорошие условия и содержание самого труда, для третьих – возможность получать высокую зарплату по результатам труда, возможность карьеры, профессионального роста и т.д. Соблюдение этого принципа обеспечивается своевременным выявлением ожиданий и потребностей педагогов.

6. Гибкость стимулирования и наличие обратной связи. Предполагает возможность изменений в системе стимулирования при реагировании на условия внешней и внутренней среды образовательной организации.

Таким образом, на формирующем этапе эксперимента нами разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования педагогов КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного». Рекомендации позволят руководителю эффективно мотивировать сотрудников, что будет способствовать повышению качества образовательного процесса и росту конкурентоспособности учреждения.

Выводы по II главе

Эффективные системы мотивации стимулирования педагогов являются одними из самых востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых. С целью проверки теоретических положений исследования организована поэтапная экспериментальная работа на базе КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного».

На констатирующем этапе проведен анализ существующей системы стимулирования педагогических работников. Основной акцент сделан на

изучении методов материального стимулирования. В школе действует новая система оплаты труда, в соответствии с которой разработан локальный акт образовательной организации. Согласно положению стимулирующие выплаты носят постоянный, регулярный или разовый характер. Под оценкой труда педагога понимается процедура экспертизы результатов профессиональной деятельности сотрудника на соответствие значимым для образовательного учреждения показателям на основе установленных критериев оценивания.

Анкетирование педагогов показало, что только 10% (5 педагогов) полностью удовлетворены оплатой труда; совершенно не удовлетворены – 14% (7 педагогов). В коллективе 40% (20 педагогов) довольны базовой частью оплаты труда, ценят стабильность. Но при этом 74% (37 чел.) – не устраивает оплата труда в части стимулирующих выплат. Существуют различия в ответах различных категорий работников: в наибольшей степени удовлетворены стимулирующей частью оплаты труда учителя начальных классов (40%) педагогов. Наименьший процент показывают специалисты психологической службы (20%). В результате опроса, выявлены многочисленные замечания и предложения педагогов по начислению стимулирующих выплат, они касаются как критериев оценки, так и прозрачности в их начислении.

Построение системы мотивирования невозможно без диагностики мотивации педагогического персонала. Среди ключевых факторов, определяющих мотивацию педагогов КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного», были выделены следующие: стабильность заработной платы и социальные гарантии, возможность получения более высокой заработной платы в зависимости от результатов труда, профессиональное саморазвитие и признание заслуг на различном уровне.

Разработанные на формирующем этапе экспериментальной работы рекомендации по совершенствованию системы стимулирования педагогов

включают комплекс мер материального и нематериального характера. Среди мер материального стимулирования предложения по частичному изменению и внедрению новых подходов к оценке труда педагогов в части распределения фонда стимулирующих выплат. При распределении постоянных стимулирующих выплат главным результатом должно стать повышение доли гарантированной части заработной платы. Кроме того, более четкими и понятными становятся критерии и показатели для начисления регулярных и разовых выплат стимулирующей части. Предложенные изменения по порядку работы Экспертной комиссии исключают возможные ошибки и учитывают мнение самого педагога.

Рассмотрен потенциал нематериального стимулирования педагогического персонала. Для этого в школе необходимо создать развивающее профессионально-образовательное пространство, предоставить возможность для самореализации и профессионального роста педагогов, способствовать признанию заслуг педагогов на различных уровнях.

К общим принципам построения системы стимулирования относятся: учет современных требований к профессиональной деятельности педагога, диагностика и анализ существующей системы мотивации работников, определение четких целей образовательной организации, комплексное использование мер материального и нематериального характера, индивидуальный и дифференцированный подход к стимулированию, гибкость и обратная связь для своевременной корректировки управленческих действий.

Придерживаясь представленных рекомендаций, применяя разные методы и способы стимулирования в отдельности и интегрируя их, а также используя индивидуальный подход к каждому педагогу, руководитель образовательного учреждения сможет обеспечить высокую мотивацию профессиональной деятельности педагогического коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность проблемы стимулирования педагогов на современном этапе приобретает особую остроту, поскольку правильно разработанная система стимулирования помогает не только повысить социальную, деловую и творческую активность работников, но и привести к успешным результатам деятельности, повысить качество образовательного процесса в целом. Представленное исследование раскрывает обозначенную проблему в теоретическом и практическом аспектах.

Была поставлена цель – разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования педагогов общеобразовательной школы.

В первой главе исследования проведен анализ литературы, выявлена сущность процесса стимулирования, его отличие от мотивации и мотивирования. Под стимулированием понимается целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на трудовое поведение работников посредством использования различных стимулов и создания условий, побуждающих персонал к действиям, соответствующим целям организации. Стимулирование производится с целью создания у работника необходимой мотивации к эффективному труду. Существует два основных вида стимулирования: материальное и нематериальное. Оба эти вида тесно взаимосвязаны и часто обуславливают друг друга.

Сегодня руководителю образовательного учреждения невозможно добиться мастерства в стимулировании подчиненных без знания современных общетеоретических подходов, практических способов грамотного использования стимулов к труду. Изучение специфики педагогической деятельности позволило выделить следующие группы мотивов труда педагогов: социальные; материальные; собственно профессиональные; мотивы самосовершенствования, самосоздания; самозащиты, самосохранения и мн. др. Обобщение и анализ точек зрения

разных авторов, позволил прийти к выводу, что в качестве двух основных типов мотивации педагогической деятельности исследователями выделяются внешний и внутренний факторы. Соответственно выделенным типам мотивации педагогической деятельности могут быть различными и условия стимулирования. Система стимулирования педагогов образовательного учреждения должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с закрепленными результатами деятельности учреждения в целом.

Практическая часть исследования посвящена описанию экспериментальной работы, которая проводилась на базе КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» и включала констатирующий и формирующий этапы. В эксперименте принимали участие 50 педагогов образовательной организации, среди которых – учителя начальных классов, учителя-предметники. Представлена краткая характеристика учреждения, а также состава участников по нескольким параметрам: должность, стаж работы, квалификационная категория.

На констатирующем этапе осуществлялся анализ существующей системы материального стимулирования педагогов образовательной организации, в частности методы материального стимулирования.

В школе действует положение «Об оплате труда», используется новая система оценки результатов педагогической деятельности. Согласно положению стимулирующие выплаты носят постоянный, регулярный или разовый характер. Проведенное анкетирование педагогов показало, что только 10% (5 педагогов) полностью удовлетворены оплатой труда; совершенно не удовлетворены – 14% (7 педагогов). В коллективе 40% (20 педагогов) довольны базовой частью оплаты труда, ценят стабильность. Но при этом 74% (37 чел.) – не устраивает оплата труда в части стимулирующих выплат. В ходе дополнительного опроса были выявлены многочисленные

замечания и предложения педагогов по начислению стимулирующих выплат, они касаются как критериев оценки, так и прозрачности в их начислении.

Следующим шагом стала диагностика мотивации педагогического персонала. Установлены ключевые факторы, определяющие мотивацию педагогов КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» 100% педагогов рассматривают стабильность заработной платы и социальные гарантии, 85% - возможность получения более высокой заработной платы в зависимости от результатов труда, 65% - профессиональное саморазвитие, 55% - признание заслуг на различном уровне. Также для педагогов важны хорошие условия труда и принятие ценностей коллектива.

На формирующем этапе полученные результаты легли в основу разработки рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного».

Нами предложен комплекс мероприятий. Среди мер материального стимулирования внесены предложения по частичному изменению и внедрению новых подходов к оценке труда педагогов в части распределения фонда стимулирующих выплат. При этом общая доля гарантированной части заработной платы должна вырасти до 70%. Предложены более четкие и понятные критерии и показатели для начисления регулярных и разовых выплат стимулирующей части. Внесены изменения по порядку работы Экспертной комиссии, которые исключают возможные ошибки и учитывают мнение самого педагога при распределении стимулирующих выплат.

Помимо этого разработаны рекомендации по расширению возможностей нематериального стимулирования педагогического персонала. Главными задачами являются следующие: создание развивающего профессионально-образовательного пространства, предоставление

возможности для самореализации и профессионального роста педагогов, признание заслуг педагогов на различных уровнях.

По итогам работы были сформулированы общие принципы построения системы стимулирования: учет современных требований к профессиональной деятельности педагога, диагностика и анализ существующей системы мотивации работников, определение четких целей образовательной организации, комплексное использование мер материального и нематериального характера, индивидуальный и дифференцированный подход к стимулированию, гибкость и обратная связь для своевременной корректировки управленческих действий.

Предложенные рекомендации позволят руководителю образовательного учреждения обеспечить высокую мотивацию профессиональной деятельности педагогического коллектива.

Таким образом, задачи исследования решены полностью, цель достигнута.

Полученные в результате эксперимента выводы, разработанные рекомендации по совершенствованию системы стимулирования педагогов с учетом специфики образовательного учреждения имеют практическое значение в управленческой деятельности руководителя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин, В.А. Психологическая структура личности / Психология личности: Учебное пособие [Текст] / В.А. Аверин. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2018. – 89 с.
2. Аширов, А.Д. Управление персоналом [Текст] / А.Д. Аширов. – М.: Проспект, 2015. – 448 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. — М: ЮНИТИ, 2019. – 560 с.
4. Бакурадзе, А.Б. Делегирование полномочий: чем делимся, а что оставляем за собой [Текст] / А.Б. Бакурадзе. // Директор школы. – 2017. - № 3. – С.14-19.
5. Бакурадзе, А.Б. Цели руководителя и стремления подчиненных: как сделать, чтобы они совпадали? [Текст] / А.Б. Бакурадзе. // Директор школы. – 2018. - №1. – С.31-36.
6. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда [Текст] / Д.Бергер, Л.Бергер; пер. А.Верди. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 761 с.
7. Бережная, М.С. Психологическая адаптация педагогов к условиям экономической неопределенности [Текст] / М.С. Бережная // Управление ДОУ. – 2018. - № 3. – С.39-51.
8. Библиографическое описание: Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2016. — С. 149-153.
9. Большой психологический словарь [Текст] / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – М.: Прайм Еврознак, 2015. - 672 с.
10. Большой экономический словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://big_economic_dictionary.academic.ru/

11. Вачугов, Д.Д. Менеджмент в образовании: практический курс: учебное пособие [Текст] / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова; под ред. Д. Д. Вачугова. - 3-е изд., испр. и доп. – М.: Высшая школа, 2014. – 192 с.
12. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст] / В.К. Вилюнас. - М.: МГУ, 1990. – 288 с.
13. Гафиятулин, Н.М. Свой маяк [Текст] / Н.М. Гафиятулин // Директор школы. – 2019. - № 2. – С. 18-19.
14. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. Учебное пособие [Текст] / В.И. Герчиков. – М.: Государственный университет – Высшая школа экономики, 2010. – 110 с.
15. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ. [Текст] / И.В. Доронина. — Новосибирск: СибАГС, 2017. – с.52.
16. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2008. – с.
17. Иванов, Ю.В. Соционика и мотивация труда [Текст] / Ю.В. Иванов. / Управление персоналом. – 2019. -№ 6. – С.96-98.
18. Иванцкевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Д.М. Иванцкевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2008. – 156 с.
19. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов [Текст] / И.П. Ильин. – СПб: Питер, 2016. – 508с.
20. Кизима, А.Б. Не только деньги [Текст] / А.Б. Кизима // Директор школы. – 2018. - №10. – С.32-34.
21. Кирдянкина, С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» [Текст] / С.В. Кирдянкина. // Управление современной школой. Завуч. – 2019. - № 6. – С.69-70.

22. Кирдянкина, С.В. Программа «Социально-экономическая поддержка педагогов» [Текст] / С.В. Кирдянкина, Л.В. Черных. // Управление современной школой. Завуч. – 2018. - № 6. – С.70-72.
23. Кожачкина, С.О. Делегирование полномочий [Текст] / С.О. Кожачкина. // Директор школы – 2020. - № 6. – С.23-26.
24. Кузьмина, Н.В. Профессионализм деятельности преподавателя и мастера производственного обучения профтехучилища [Текст] / Н.В. Кузьмина. - М.: Высшая Школа, 1989. – 167с.
25. Лепешова, Е. И. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы [Текст] / Е.И. Лепешова // Школьный психолог. - 2017. - № 9. – с. 40-43.
26. Лихачев, Б.Т. Педагогика. Курс лекций [Текст] / Б.Т. Лихачев. – М.: Прометей, 1996. – 464 с.
27. Макклелланд, Д. Мотивация человека: серия «Мастера психологии» [Текст] / Д. Макклелланд. - СПб.: Питер, 2014.
28. Маркова, А.К. Психология труда учителя: Кн. для учителя [Текст] / А.К. Маркова. – М.: Просвещение, 1993. – 192 с.
29. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 230с.
30. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. - СПб.: Евразия, 2018. – 99 с.
31. Матвеев, В.Ю. Нематериальная мотивация работников [Текст] / В.Ю. Матвеев. // Практика управления ДОУ. – 2019. – № 2. – С.48-53.
32. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности [Текст] / Н. Махорт // Управление персоналом. – 2019. - № 7. – С. 52-65.
33. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 472 с.
34. Митина, Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя [Текст] / Л.М. Митина. – М.: Академия, 2004. – 320 с.

35. Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореф. дис.... д-ра экон. наук [Текст] / Е.А. Митрофанова. – М., 2020.- С.14.
36. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие [Текст] / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. – 464 с.
37. Мотивация персонала: методические рекомендации [Текст] / Составитель В. А. Дубровская. - Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2012, – 51 с.
38. Нельсон, Б. 1001 способ признания и вознаграждения: полный справочник [Текст] / Б. Нельсон, Д. Спицер – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2018. – 448 с.
39. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова. – М.: Альфа-Пресс.- 2016.- 640с.
40. Орлов, А.Б. Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики: Пособие для студентов психологических факультетов [Текст] / А.Б. Орлов. – М.: Издательская корпорация «Логос», 2004. – 224 с.
41. Орлов, А.И. Менеджмент. Учебник [Текст] / А.И. Орлов. – М.: Издательство «Изумруд», 2011. – 298с.
42. Поздеева, Е.Л. Развитие педагога [Текст] / Е.Л. Поздеева // Директор школы. – 2018. - № 3. – С. 32-39.
43. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов [Текст] / Под ред. Л.В. Виноградова. - М.: Сфера, 2015. - 308 с.
44. Рябов, А.И. Ключ к пониманию педагога [Текст] / А.И. Рябов // Директор школы. – 2014. - № 3. – С.3-9.
45. Словарь Ожегова. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ozhegov.org/>

- 46.Словарь синонимов [Электронный ресурс] // Режим доступа:
- 47.Спивак, С.Ю. Показатель эффективности [Текст] / С.Ю. Спивак // Директор школы. – 2019. - № 4. – С.27-29.
- 48.Сущность мотивации и стимулирования труда [Электронный ресурс] /
- 49.Сыманюк, Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов [Текст] / Э.Э. Сыманюк, И.В. Девятковская // Народное образование. – 2017. - № 7. – С. 94-99.
- 50.Удальцова, М.В. Социология управления. Учебное пособие [Текст] / М.В. Удальцова. – М.-Новосибирск: Инфра-М, НГАЭиУ, 2015. - 144 с.
- 51.Удальцова, М.В. Теории мотивации: Учебное пособие [Текст] / М.В. Удальцов. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2002.
- 52.Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
- 53.Харламов, И.Ф. Педагогика: Учебное пособие [Текст] / И.Ф. Харламов. – М.: Гардарики, 1999. – 520 с.
- 54.Хромовских, Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография [Текст] / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2019. – С.78.
- 55.Цветаев, В.М. Кадровый менеджер [Текст] / В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2014. – 285 с.
- 56.Шадриков, В.Д. Психология деятельности и способности человека [Текст] / В.Д. Шадриков. – М.: Логос, 1996. – 200 с.
- 57.Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Т.М. Шибанова – М.: Академия, 2014. – 384 с.