



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

«СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК УСЛОВИЕ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ
СИСТЕМАМИ»

Магистерская диссертация
по направлению 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Программа магистратуры
«Менеджмент профессионального образования: управление персоналом»

Выполнил:

магистрант группы ОФ-209/174-2-1
Кучугулов Ренат Заримович 

Научный руководитель:

д.п.н., профессор кафедры ПППОиПМ
Гнатышина Елена Александровна 

Проверка на объем заимствований:

69 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 25 » 06 2017г.

зав. кафедрой ПППОиПМ ППИ

к.п.н., доцент Н.Ю. Корнеева 

Челябинск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

Кучугулова Рената Заримовича

Группы ОФ-209/174-2-1

Тема работы: «Стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами».

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Гнатышина Е.А., д.п.н., профессор кафедры подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик, директор Профессионально-педагогического института.

Исходные данные к работе Профессионально-педагогический институт «Южно – Уральского государственный гуманитарно-педагогического университета».

Отчет по преддипломной практике, первичные документы, нормативная и законодательная документация, специальная литература, периодические издания, Интернет.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию)	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ Оговаривается значение и актуальность темы работы, объект и предмет исследования, проблема, цель и задачи работы, пути их решения. Указываются используемые источники	01.10.2015

литературы, включая законодательные и нормативные акты; методы исследования.	
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ Выводы по 1 главе	01.06.2016
ГЛАВА 2. Практическая работа по проблеме исследования Выводы по 2 главе	01.04.2017
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	01.05.2017
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ (сначала располагаются нормативно – законодательные акты, остальные источники в алфавитном порядке). Законы и нормативные акты, справочно-статистические материалы, монографии, учебники, сборники брошюры, статьи из периодической печати, иностранная литература.	01.05.2017
ПРИЛОЖЕНИЯ (вспомогательный материал, использование которого может улучшить восприятие)	01.06.2017
ПРЕЗЕНТАЦИЯ (НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) предоставляется в виде слайдов рекомендаций MicrosoftPowerPoint, 10-12 слайдов, раскрывающих содержание магистерской диссертации, либо схемы, таблицы, графики, диаграммы – в виде раздаточного материала	01.06.2017
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	19.05.2017
СДАЧА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ НА КАФЕДРУ	03.06.2017

Зав. кафедрой _____ /Корнеева Н.Ю./

Магистрант _____ /Кучугулов Р.З./

Дата принятия задания к исполнению _____

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК**

**АННОТАЦИЯ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ
Кучугулова Рената Заримовича**

Тема работы: «Стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами».

Выбор темы магистерской диссертации обусловлен необходимостью создания и развития системы стимулирования труда педагогов в образовательной организации, и недостаточным вниманием со стороны руководителей к стимулированию работников как функции управления.

Главными задачами руководителя является привлечение образованных, квалифицированных работников, обеспечение функциональной нагрузки, создание необходимых условий для работы и способность вызвать у них желание совершать действия, которые приближают достижение поставленных целей. Поэтому сегодня актуальны вопросы создания современной стимулирующей системы управления персоналом, которые должны быть направлены как на достижение максимальных экономических результатов, так и на развитие потенциальных возможностей каждого сотрудника.

Исследование посвящено изучению вопросов стимулирования деятельности работников как условия повышения эффективного управления образовательными системами.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Магистрант _____ /Кучугулов Р.З./

Содержание

Введение.....	6
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты изучения стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами.....	11
1.1. Теоретические основы стимулирования труда	11
1.2. Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.....	17
1.3. Совершенствование методов стимулирования в образовательном учреждении.....	26
Выводы по первой главе	31
ГЛАВА 2. Опытное-поисковое исследование системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами.....	33
2.1. Анализ системы стимулирования деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №2»	33
2.2. Разработка и реализация рекомендаций по стимулированию деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №2».....	42
2.3. Динамика деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2»	56
Выводы по второй главе	63
Заключение	65
Список литературы	67
Приложение 1	75

Введение

Низкая эффективность бюджетных расходов на общее образование проявляется в росте валового финансирования ОО, опережающем инфляционные процессы; в старении кадров, в низком уровне заработной платы, существенные различия в уровне оплаты труда в отраслях экономики и образования подтверждают необходимость совершенствования системы оплаты труда.

Актуальность данной темы определяется, с одной стороны, необходимостью создания и развития системы стимулирования труда педагогов в образовательной организации, а с другой стороны, недостаточным вниманием со стороны руководителей к мотивации и стимулированию работников как функции управления.

Одной из актуальных проблем современного работающего человека является тотальная нехватка свободного времени. Активное развитие экономики, конкуренция на рынке труда многих профессий, рост информационных потоков — все эти объективные факторы повышают ценность такого стимула, как «свободное от работы время», и заставляют искать способы уплотнить рабочее время, искать резервы — для развития, освоения новейших технологий, профессионального и личностного роста, для создания семьи, для друзей, увлечений, отдыха, занятий спортом. Поэтому очевидна актуальность использования такого важного стимула, как свободное время, в системе управления мотивацией и стимулированием персонала организации.

На основе анализа научной и методической литературы, изучения опыта образовательных организаций была сформулирована **проблема** исследования, которая определяется противоречием между значимостью стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами и недостаточной теоретической и практической разработанностью содержания этой работы в процессе образовательной организации.

Исходя из вышесказанного, мы считаем, что тема исследования «**Стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами**» актуальна и на данный момент недостаточно изучена.

Объект исследования – процесс управления образовательными системами.

Предметом исследования – условия управления, направленные на стимулирование деятельности работников.

Гипотеза исследования: процесс управления образовательными системами будет более эффективным при использовании материального и нематериального стимулирования деятельности работников.

В соответствии с целью и гипотезой определены **задачи** исследования:

1. Изучить степень разработанности проблемы стимулирования деятельности работников в образовательной организации;
2. Изучить степень удовлетворенности работников образовательной организацией стимулированием;
3. Определить и опытно-поисковым путем проверить эффективность стимулирования деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами;

Для решения поставленных задач был использован комплекс теоретических и эмпирических **методов**, обусловленных спецификой исследования, в том числе: *теоретические методы* (социально-исторический анализ использовался для выявления предпосылок развития проблемы исследования; теоретико-методологический анализ применялся для определения исходных позиций исследования; понятийно-терминологический анализ лег в основу характеристики и упорядочения терминологического поля проблемы; *эмпирические методы* (изучение нормативно-правовых документов; педагогический эксперимент; наблюдение, анкетирование, обработка эмпирических данных).

Исследование состояло из трех этапов и осуществлялось на базе ГБПОУ

«Челябинский педагогический колледж № 2». В исследовании приняли участие 25 педагогических работников.

Первый этап (сентябрь 2015- октябрь 2015) поисково-теоретический. Включал анализ философской, психолого-педагогической литературы, и был связан с определением научного аппарата исследования. На данном этапе изучалось состояние проблемы исследования на теоретическом и практическом уровнях. Осуществлялся выбор научно-обоснованных подходов к ее решению, формировалось понятийно-терминологическое поле изыскания, проводился констатирующий эксперимент.

Второй этап (ноябрь 2015 – март 2017) опытно-поисковый. На данном этапе была осуществлена проверка гипотезы, уточнены этапы проведения формирующего эксперимента, в процессе которого были проверены педагогические условия. Также были разработаны рекомендации по стимулированию деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2».

Третий этап (апрель 2017 – май 2017) - заключительно-оценочный. На этом этапе осуществлялось обобщение и описание полученных в ходе экспериментальной работы результатов, сформулированы выводы по работе, оформлены результаты диссертационного исследования и завершено литературное оформление диссертации.

Методологической базой данной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента таких, как Маслоу Абрахам «Мотивация и личность» [52], Майбурд Е.М. «Введение в историю экономической мысли» [51], Мескон М.Х. «Основы менеджмента» [56], Зайцева О.А. «Основы менеджмента», работы Кибанова А.Я. [31], [32], [33], [34],[35], [36], [37], Самоукиной Н.В. [72], Пугачева В.П. [69], Чемякова В.П. и мн. др.

База исследования ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2» г. Челябинска.

Обоснованность и достоверность полученных результатов исследования достигались методологической разработанностью и исходными теоретическими посылками: комплексностью и адекватностью методов теоретического и экспериментального исследования, соответствующих объекту; репрезентативностью данных; всесторонним анализом данных различных этапов экспериментальной работы; сочетанием качественного и количественного анализа в обработке результатов.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

1. Выявлены эффективные условия стимулирования работников образовательной организации, которые позволяют: повысить степень удовлетворенности работников образовательной организацией состоянием стимулирования, за счет этого повышается степень удовлетворения вторичных потребностей, повышается инновационная активность педагогических работников, стимулируется их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс, повышается стимулирование педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей;

2. Выделены компоненты и определены уровни (критический, допустимый, оптимальный) удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования в образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Обоснованы необходимость и целесообразность стимулирования деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами.

2. Обоснована необходимость применения стимулирования деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами. (изучение педагогического опыта образовательных учреждений, педагогическое наблюдение, экспериментальная работа, изучение нормативно-правовой базы

образовательного учреждения, анкетирование, определение уровней удовлетворенности стимулирования в образовательной организации.)

Практическая значимость исследования: данное исследование может быть использовано для проведения других исследований, затрагивающих проблему и стимулирования педагогов образовательных учреждений, а также для формирования системы стимулирования педагогов.

1. Разработаны и внедрены, рекомендации и перечень стимулирующих выплат по стимулированию деятельности работников, что позволило отследить динамику в процессе исследования.

На защиту выносятся следующие положения:

1. В связи с тем, что приобретает значимость поиск эффективных методов управления образовательными системами, мы считаем, что процесс управления образовательными системами будет более эффективным при использовании материального и нематериального стимулирования деятельности работников.

2. Выявлены компоненты и определены уровни (критический, допустимый, оптимальный) удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования в образовательной организации, что позволяет отследить динамику в процессе исследования.

Структура работы: отражает общую логику исследования. Диссертация изложена на 74 страницах, состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений. Текст снабжен таблицами и проиллюстрирован рисунками.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты изучения стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами

1.1. Теоретические основы стимулирования труда

Эффективное использование трудового потенциала организации является важным фактором в рыночной экономике России. Для этого требуется комплексно подойти к рассмотрению проблемы мотивации персонала, особенно в сферах, использующих интеллектуальный и высококвалифицированный труд работников. Как известно, работники могут активно способствовать росту эффективности деятельности организации, а могут безразлично относиться к результатам деятельности, противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы. Только заинтересованный в своей работе человек и удовлетворённый ею может по-настоящему эффективно работать и приносить пользу организации и обществу. В этом - главная задача продуманной системы мотивации труда.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространённых его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимулирование труда, по мнению А. Я. Анцупова и В. В. Ковалева – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [38, 89 с.]. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Таким образом, сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей. [82, 52 с.]

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [36, 84 с.]

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального не денежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале. [36, 110 с.]

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит,

заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок. Доплаты и надбавки разделяются на гарантированные трудовым законодательством (обязательные к применению) и факультативные, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т.п.).

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем. Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если премия ее теряет, то с ней утрачивается смысл премирования как материального стимулирования. Применение премии как мощного средства стимулирования должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства. [.26, 27 с.]

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций — так называемых бенефитов, образующих в совокупности социальный пакет. Льготы и компенсации могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам. [36, 117 с.]

Льготы и компенсации являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. В связи с этим

можно выделить ряд задач, которые организация стремится решить, добровольно предоставляя своим сотрудникам льготы и компенсации:

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своей организацией;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо организации;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;
- формирование позитивного общественного мнения об организации как работодателе и укрепление ее положительного имиджа среди сотрудников. [72, 224 с.]

Систему материального стимулирования органично дополняет нематериальное стимулирование. В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и не денежного материального вознаграждения персонала. [72, 84 с.]

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит оттого, в какой ситуации и с какой

целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников. [26, 125 с.]

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. [37, 56 с.]

Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом. [50, 34 с.]

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта. [3, 67 с.]

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду

с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников. [25, 14 с.]

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом.

Система стимулирования должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Говоря о системе стимулирования наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам). [25, 34 с.]

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

1.2. Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности — это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Управление мотивацией и стимулированием труда, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру (таблица 1).

Таблица 1 - Характеристика структурных элементов управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Наименование элемента	Содержание элемента	Характеристика содержания элемента
Субъект управления	Воплощает активное направляющее начало управления, инициацию процесса воздействия на персонал	<ul style="list-style-type: none"> - Руководители высшего уровня управления; - линейные и функциональные руководители других уровней; - руководители и специалисты службы управления персоналом; - первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы; - сами работники; - субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня
Объект управления	В широком смысле объектом управления является весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками организации	<p>- Следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация труда всех категорий персонала. Поэтому в узком смысле можно выделить в качестве специфических объектов</p>

		управления потребности человека, которые он может удовлетворить посредством трудовой деятельности (материальное благополучие, власть, успех, безопасность, статус, престиж, продвижение, развитие и личностный рост, самореализация, общение и пр.)
Механизмы мотивации труда	Создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда	- Структурируют, упорядочивают взаимодействие между субъектом и объектом управления, стабилизируют и регулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников. Различают: - механизм формирования мотивации; - механизм функционирования мотивации
Ресурсы управления	Все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и	- Властно-административные ресурсы (законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.);

	<p>эффективность реализации управленческого воздействия</p>	<ul style="list-style-type: none"> - экономические ресурсы (денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага); - информационно-коммуникативные ресурсы; - организационно-управленческие ресурсы (должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение); - социально-психологические ресурсы (морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия)
<p>Функции управления</p>	<p>Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение специфических (конкретных) функций управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; - формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала; - определять содержание и структуру системы стимулирования персонала; - разрабатывать систему материального денежного

		<p>вознаграждения (оплату труда);</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать систему материального не денежного вознаграждения (социальный пакет); - разрабатывать систему нематериального вознаграждения; - разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала; - внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала
--	--	---

Руководителю как субъекту управления необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

- стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему минимизировать рутину;
- поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- с уважением относиться к своим подчиненным;
- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;

- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;

- обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме «обратной связи».

Эффективность стимулированием персонала обеспечивается формированием и функционированием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала — обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на следующие подцели:

- привлечение персонала в организацию. Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы;

- сохранение сотрудников организации. Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими компаниями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники;

- стимулирование производительности. Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации;

- справедливая оценка трудового вклада работников. Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом;

- эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему мотивации и стимулирования труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом;

- оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

Технология формирования системы стимулирования труда — это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

Система и стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах. Основные внутриорганизационные нормативные документы, прямо или косвенно регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Составляющие системы мотивации и стимулирования	Нормативно-регламентирующие документы
Система мотивации и	Коллективный договор

<p>стимулирования труда персонала в целом</p>	<p>Трудовой договор Положение о системе управления персоналом Положение о персонале Правила внутреннего распорядка Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание Типовая структура управления и укрупненные нормативы численности работников и др.</p>
<p>Материальное стимулирование</p>	<p>Положение об оплате труда и материальном стимулировании Положение об организации оплаты труда работников Положение о премировании персонала Положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете). Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации Положение о выплате надбавки за ученую степень Об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и др.</p>
<p>Нематериальное стимулирование</p>	<p>Этический кодекс организации Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности Положение о проведении аттестации персонала Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства название «Лучший по профессии»</p>

	<p>Положение о почетном звании (грамоте)</p> <p>Положение о профессиональном обучении кадров</p> <p>Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования</p> <p>Положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки</p> <p>Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации</p> <p>Положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом</p> <p>Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием</p> <p>Положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом</p> <p>Положение об управлении деловой карьерой персонала и др.</p>
--	--

Среди документов, перечисленных в таблице, особого внимания требуют те, которые касаются материального стимулирования труда персонала, поскольку в отличие от многих других данные документы имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования труда персонала.

В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития. Как известно, оценить эффективность самого процесса мотивации труда можно с помощью

количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, а также оценки конечных показателей работы организации, улучшения социально-психологического климата и др.

1.3. Совершенствование методов стимулирования в образовательном учреждении

Эффективность построения системы управления кадровыми ресурсами образовательного учреждения напрямую предопределяет показатели, характеризующие качество образования. Важной частью управления кадровыми ресурсами (управление персоналом) выступает управление мотивацией трудовой деятельности в образовательном учреждении [15, 33 с.]. На практике во многих образовательных учреждениях управление персоналом понимается как организация оформления приема, перемещения, предоставления отпусков, выплата заработной платы и т.д., что чрезмерно ограничивает набор функций и инструментов, повышающих эффективность управления в части, касающейся кадровой политики учреждения.

Желание работать продуктивно подчас становится ключевым фактором достижения успеха организацией. Не секрет, что можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования школы, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда возникают вполне резонные вопросы:

- что побуждает педагогов хорошо работать;
- почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью;
- почему один и тот же педагог в разных ситуациях работает по-разному;
- что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше.

Все эти вопросы связаны с проблемой стимулирования. Как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивационной доминантой. Поэтому руководителю в работе с персоналом стоит ориентироваться как на материальные стимулы и различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.), так и необходимо всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию. Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть школу, если она не обеспечивает удовлетворение их потребностей.

Стимулирование персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации [2, С. 50-52]. Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ. Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы [44, С.40 – 43].

Первая группа - педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего педагога с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

Вторая группа - педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание

добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

Третья группа - педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди педагогов со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

Четвертая группа - педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку педагоги этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким педагогам можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

Пятая группа - педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников.

Нередко педагоги с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Однако в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удастся мотивировать сотрудников. Однако в силах любого руководителя создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь работникам высокого уровня мотивации.

Так или иначе, все факторы мотивации можно свести к нескольким [81,с.18]: признание и одобрение; личностное развитие; безопасные и комфортные условия для работы; значимость деятельности; справедливость в оценке результатов в работе; заработная плата, включающая стимулирующие выплаты; социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

Тем не менее, с точки зрения любых вышеуказанных теорий, главным мотивационным фактором следует считать заработную плату. Данный вывод косвенно подтверждается ТК РФ, в котором отдельная статья (ст. 132) посвящена оплате по труду. Согласно данной статье заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. То есть количество и качество выполняемого труда должно отражаться прежде всего в размере заработной платы работника, хотя при этом не стоит забывать и о других механизмах стимулирования труда работников. [63, 17 с.]

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности - желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д.

Присутствуют и мотивы аффиляции (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти. Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

Следует отметить, что использование приемов должно быть комплексным. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. А также важно учитывать индивидуальные особенности мотивации сотрудников, для чего не помешает проводить психологическую диагностику типа мотивации педагогов.

Для того чтобы заинтересовать человека не просто в выполнении своей работы, но в максимальном напряжении сил, в наибольшей отдаче, нужно использовать структуру потребностей людей, которые удовлетворяют внешним и внутренним вознаграждениям. Внешние вознаграждения - это продвижение по службе и материальная заинтересованность работников. Внутренние вознаграждения - чувства успеха при достижении цели, которое человек получает в процессе работы.

Выводы по первой главе

В настоящее время для многих людей труд перестал быть смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации. Человек включается в производство не только из-за материальной необходимости, но и с учетом самых разных побуждений и интересов.

Реальная эффективность экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить это отношение в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившее.

К сожалению, руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер.

Без мотивированных и квалифицированных сотрудников ни одна организация не в состоянии достичь реальных успехов. Знания и навыки сотрудников становятся главным источником процветания любой компании. Таким образом, поиск новых, более совершенных моделей управления людьми на предприятиях и в организациях предполагает достижение высокой эффективности результатов деятельности организации и деятельности по управлению персоналом, создание условий для раскрытия творческих способностей и карьерного роста каждого сотрудника.

Поэтому, одной из главных задач, стоящих перед руководителем предприятия, является не только привлечение образованных, квалифицированных работников, обеспечение для каждого из них функциональной нагрузки, создания необходимых условий, но и способность

вызвать у них желание энергично совершать те действия, которые приближают достижение поставленных целей.

Эффективное управление невозможно без понимания того, что движет человеком и побуждает его к деятельности, как и какими методами мотивы могут быть приведены в действие. Для того чтобы предприятие могло выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы, руководитель должен опираться на действенную систему мотивации каждого работника. Если эта система разработана правильно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо предприятия.

Поэтому сегодня актуальны вопросы создания современной стимулирующей системы управления персоналом, которые должны быть направлены как на достижение максимальных экономических результатов, так и на развитие потенциальных возможностей каждого сотрудника.

В связи с этим, мы определили задачи исследования:

1. изучить степень разработанности проблемы стимулирования деятельности работников в образовательной организации;
2. изучить степень удовлетворенности работников образовательной организацией состоянием стимулирования;
3. определить и опытно-поисковым путем проверить эффективность стимулирования деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами.

ГЛАВА 2. Опытное-поисковое исследование системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами

2.1. Анализ системы стимулирования деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №2»

В первой главе нашего исследования были рассмотрены теоретические аспекты изучения стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами.

Для подтверждения выдвинутой гипотезы мы провели опытно-поисковую работу. В рамках нашей квалификационной работы эксперимент направлен на изучение состояния системы стимулирования деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2».

Нами были выделены следующие *задачи* опытно-поисковой работы:

1. Изучить степень разработанности стимулирования деятельности работников в образовательной организации;
2. Изучить степень удовлетворенности работников образовательной организации уровнем стимулирования;
3. Определить и опытно-экспериментальным путем проверить эффективность стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами;

Констатирующий этап эксперимента проводился в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2» г. Челябинска. В эксперименте участвовали 25 педагогических работников образовательной организации.

1. Нами была поставлена задача: изучить степень разработанности стимулирования деятельности работников в образовательной организации.

Для этого мы изучили нормативно-правовую базу ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2» г. Челябинска.

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский педагогический колледж №2» был основан 3 октября 1937 года. Был переименован на основании Приказа Министерства Образования и Науки Челябинской области № 01/3394 от 20.11.2015 г. Учреждение получило свидетельство о государственной аккредитации образовательной деятельности по основным профессиональным образовательным программам в отношении каждого уровня профессионального образования по каждой укрупненной группе профессий, специальностей и направлений подготовки, указанным в приложении свидетельству.

Учредитель образовательной организации Министерство образования и науки Челябинской области.

Кадровое обеспечение: на 1 сентября 2005 года в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2» работает 25 педагогических работников.

Нормативно-правовая база колледжа регламентирована полным пакетом необходимых документов:

- Устав образовательной организации;
- Лицензия на осуществление образовательной деятельности (с приложением);
- Свидетельство о государственной аккредитации (с приложением);
- План ФХД на 2015 год;
- План ФХД на 2016 год;
- План ФХД на 2017 год;
- Локальные нормативные акты, предусмотренные ч. 2 статьи 30 ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";
- Правила внутреннего распорядка для обучающихся;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Коллективный договор;
- Подтверждение регистрации коллективного договора:

б) отчёт о результатах самообследования;

в) документ о порядке оказания платных образовательных услуг, в том числе образец договора об оказании платных образовательных услуг;

- Порядок оказания платных образовательных услуг:

- Образец договора об оказании платных услуг:

г) документ об установлении размера платы, взимаемой с родителей (законных представителей) за присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, за содержание детей в образовательной организации, реализующей образовательные программы начального общего, основного общего или среднего общего образования, если в такой образовательной организации созданы условия для проживания обучающихся в интернате, либо за осуществление присмотра и ухода за детьми в группах продленного дня в образовательной организации, реализующей образовательные программы начального общего, основного общего или среднего общего образования не предусмотрено;

д) предписания органов, осуществляющих государственный контроль (надзор) в сфере образования, отчеты об исполнении таких предписаний;

- Предписание об устранении выявленных нарушений лицензионных требований от 14.12.2016г.

- Политика персональных данных Челябинского педагогического колледжа № 2;

- Положение о порядке реализации права обучающихся на обучение по индивидуальному учебному плану, в том числе ускоренное обучение в Государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Челябинский педагогический колледж № 2»;

- Положение о порядке и основаниях перевода, отчисления и восстановления, обучающихся в Государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Челябинский педагогический колледж № 2»;

- Формы, периодичности, порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский педагогический колледж № 2»;

- Положение об индивидуальном учете результатов освоения обучающимися образовательных программ и поощрений обучающихся государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский педагогический колледж № 2»;

- Порядок участия обучающихся Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский педагогический колледж № 2»;

- Режим занятий обучающихся государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский педагогический колледж № 2»;

- Положение о студенческом самоуправлении;

- Кодекс профессиональной этики педагогических работников;

- Государственное задание на 2015 год;

- Государственное задание на 2016 год;

- Государственное задание на 2016 год утверждено 05.10.2016 (в новой редакции)

- Положение об оплате труда;

- Изменение № 1 в положение об оплате труда

- Положение о практике обучающихся, осваивающих программы подготовки специалистов среднего звена.

Качество трудовой деятельности педагогов оценивается через материальное вознаграждение, состоящее из гарантированной оплаты в виде должностного оклада и выплат компенсационного и стимулирующего характера. Модель данной оплаты выполняет одновременно роль «гаранта оплаты» за качество труда работника, в т.ч. педагога через систему

повышающих коэффициентов (коэффициент квалификации и коэффициент специфики) к базовой части оклада.

Заработная плата работников включает в себя оклад (должностной оклад), выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Размеры окладов (должностных окладов) работников Учреждения устанавливаются на основе штатного расписания. Повышающий коэффициент к окладам (должностным окладам) устанавливается сотруднику с учетом уровня его профессиональной подготовки, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач. Нормы часов педагогической и (или) преподавательской работы за ставку заработной платы педагогических работников устанавливаются в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 3 апреля 2003 г. № 191 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников образовательных Учреждения». Объем учебной нагрузки преподавателей и других работников, осуществляющих преподавательскую работу, формируется исходя из количества часов по государственному образовательному стандарту, учебному плану и программам, обеспеченности кадрами и других конкретных условий в Учреждении. Оплата труда сотрудников, занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени, производится пропорционально отработанному времени. Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится отдельно по каждой из должностей.

Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, устанавливаются в соответствии со статьей 149 Трудового кодекса Российской Федерации следующим образом:

1. доплата за совмещение профессий (должностей);
2. доплата за расширение зон обслуживания;

3. доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

4. доплата при выполнении работ в выходные и нерабочие праздничные дни.

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, характеризующие результаты труда работников, и выплаты, учитывающие индивидуальные характеристики работников Учреждения.

К выплатам, характеризующим результаты труда работников Учреждения, относятся:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- выплаты, учитывающие особенности деятельности Учреждения и отдельных категорий работников, в том числе выплата за выполнение функции ведения воспитательной работы с обучающимися в учебной группе, вознаграждение за выполнение функций классного руководителя.

К выплатам, учитывающим индивидуальные характеристики работников Учреждения, относятся:

- выплаты за наличие ученой степени, почетного звания;
- выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет;
- надбавка молодым специалистам;
- надбавка специалистам за работу в сельских населенных пунктах Челябинской области в размере 25 процентов оклада (должностного оклада) в соответствии с перечнем должностей специалистов, определенным Правительством Челябинской области.

На основе изученной научно-методической литературы, и нормативно-правовых актов мы делаем вывод: что степень разработанности стимулирования деятельности работников в Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский педагогический колледж № 2» соответствует требованиям Трудового кодекса

Российской Федерации, но не включает комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с результатами деятельности учреждения в целом.

Нами было проведено *анкетирование* работников для изучения степени удовлетворенности работников образовательной организации уровнем стимулирования и заработной платы. Анкета составлена из вопросов, направленных на оценку уровня удовлетворенности и качеством стимулирующих выплат. Приложение 1.

По результатам анкетирования был проведен *уровневый анализ* степени удовлетворенности работников образовательной организации уровнем стимулирования и заработной платы. На основе полученных данных работники были распределены по оптимальному, допустимому, критическому уровням.

Таблица 3 - Характеристика уровней удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования

Уровень	Критерий	Баллы
Оптимальный уровень	Чувствует удовлетворенность от работы в целом. Увеличивая уровень стремления, человек пробует достигать даже более высокого уровня удовлетворенности. Поэтому "творческая неудовлетворенность" относительно некоторых аспектов рабочей ситуации может быть неотъемлемой частью этой формы.	8 – 10
Допустимый уровень	Чувствует удовлетворенность от работы в целом, но понижает уровень	4 – 7

	стремления, чтобы приспособливаться к негативным аспектам рабочей ситуации на более низком уровне. Уменьшая уровень стремления, он в состоянии снова достичь позитивного состояния удовлетворенности.	
Критический уровень	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. Поддерживая уровень стремления на постоянном уровне, он не пробует справиться с ситуацией попытками решить проблемы. Терпимость к фрустрации приводит к тому, что механизмы защиты, необходимые для приложения усилий для решения проблемы, кажутся выходящими за пределы какой-либо возможности. Поэтому индивидуум застревает на своих проблемах, и не исключено патологическое развитие событий.	0 – 3

Таким образом, анализ удовлетворенности работников образовательной организации уровнем стимулирования показал, что большинство работников находятся на критическом уровне 80% (20 педагогических работника колледжа), незначительное количество на допустимом уровне 20% (5 педагогических работников колледжа). Оптимальный уровень отсутствует.

Для большей наглядности представим данные результатов в констатирующем эксперименте на гистограмме (Рисунок 1 – констатирующий этап % отношении).



Таким образом, результаты констатирующего этапа работы позволили сделать следующие выводы:

- степень разработанности стимулирования деятельности работников в Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский педагогический колледж №2» соответствует требованиям Трудового кодекса Российской Федерации, но не включает комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с результатами деятельности учреждения в целом;

- анализ удовлетворенности работников образовательной организации уровнем стимулирования и заработной платы показал, что большинство работников находятся на критическом уровне, незначительное количество на допустимом уровне, оптимальный уровень отсутствует.

- работа по стимулированию работников находится на низком уровне;

Результаты констатирующего этапа квалификационной работы подтверждают необходимость реализации рекомендаций по стимулированию деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2». Основные направления реализации форм работы представлены нами в следующем параграфе настоящего исследования.

2.2. Разработка и реализация рекомендаций по стимулированию деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №2»

На основе анализа состояния стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательными системами, изучения методической литературы, результатов констатирующего этапа эксперимента нами были разработаны рекомендации по стимулированию деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2».

Мы разработали перечень стимулирующих выплат, предположив, что выплаты стимулирующего характера улучшат показатели труда.

Таблица - 4 Перечень стимулирующих выплат

Наименование стимулирующих выплат	Показатели
Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	Активная и плодотворная работа в диссертационных советах
	Работа в редколлегиях журналов
	Выполнение работ по разработке системы менеджмента качества
	Особая срочность работ
	Материальная ответственность (при выполнении работником обязанностей, связанных с материальной ответственностью, выходящих за рамки основных обязанностей согласно должностной инструкции). Оплата за материальную ответственность производится в зависимости от стоимости подотчетного имущества - до 500 000 руб. - 10% от должностного оклада;

	<p>- от 500 000 руб. до 1 000 000 руб. - 20% от должностного оклада;</p> <p>- свыше 1 млн. руб. - 30% от должностного оклада</p>
	Руководство подготовкой студентами публикаций и интеллектуальной собственности
	Сопровождение работы по набору и обучению аспирантов, докторантов, проведению подготовительных занятий и кандидатских экзаменов
	Сопровождение работы по реализации федеральных и ведомственных программ и научных исследований
	Сопровождение и организация работ по выпуску научных изданий, журнала «Вестник»
	<p>Интенсивность работы в должности декана в зависимости от численности обучающегося контингента и персональные надбавки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - до 300 - 50% от базового должностного оклада - от 300 до 400-65% от базового должностного оклада - от 400 до 500 - 90% от базового должностного оклада - свыше 500 - 115% от базового должностного оклада
	<p>Интенсивность работы в должности заместителя декана в зависимости от численности обучающегося контингента и персональные надбавки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - до 400-20% от базового должностного оклада - от 400 до 500 - 30% от базового должностного оклада - свыше 500 - 40% от базового должностного оклада
	Интенсивность работы в должности заведующего кафедрой в зависимости от количества ставок нагрузки профессорско-преподавательского состава на кафедре и персональные надбавки:

	<p>от 5 до 10 ставок - 20% от базового должностного оклада</p> <p>от 11 до 16 ставок - 30% от базового должностного оклада</p> <p>от 17 до 22 ставок -40% от базового должностного оклада</p> <p>от 23 до 30 ставок -50% от базового должностного оклада</p> <p>от 31 до 40 ставок - 60% от базового должностного оклада</p> <p>Подготовка и проведение конференций, семинаров, выставок</p> <p>Активное руководство научно-исследовательской работой студентов</p>
<p>Выплаты за качество выполняемых работ</p>	<p>Высокий профессионализм и качество выполняемых работ</p> <p>По результатам успешного набора абитуриентов</p> <p>Кураторство академических групп</p> <p>Особый режим работы, связанный с обеспечением безаварийной, безотказной и бесперебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения учреждения</p> <p>Качество выполняемых работ</p> <p>Досрочное и качественное выполнение особо важных заданий руководителя</p> <p>Качественное выполнение порученной работы, связанной с непосредственной организацией и проведением учебного процесса</p> <p>Качественная подготовка и проведение мероприятий,</p>

	связанных с установкой
	Качественное выполнение порученной работы, связанной с обеспечением учебного процесса или уставной деятельности учреждения
	Стабильность и повышение качества обучения
	Выполнение в установленном порядке показателей государственных контрактов, распоряжений по НИР, тематических планов научно-исследовательских работ в учреждения в части сроков их исполнения, требований исполнения обязательств и стандартов качества
	Высокая квалификация
	Наличие благодарностей, нагрудных знаков, почетных грамот, за высокие достижения и результаты деятельности
	Защита докторской диссертации
	Защита кандидатской диссертации
	Качество подготовки призеров олимпиад и конкурсов
	Применение инновационных методов в образовательном процессе
Премиальные выплаты	Выполнение особо важных работ
	По результатам окончания учебного года
	По результатам окончания квартала, календарного года
	По результатам успешного набора абитуриентов
	Достижение высоких результатов в труде
	Выполнение критериев эффективности труда
	Соблюдение сроков и качество выполнения НИР
	Наличие положительных отзывов о результатах НИР и благодарственных писем от заказчиков работ

	К юбилейным датам для сотрудников колледжа и профессиональным праздникам
	Выплаты в связи с выходом на пенсию по старости
	Выплаты при увольнении работника по болезни, инвалидности
Наименование стимулирующих выплат	Показатели
Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	Активная и плодотворная работа в диссертационных советах
	Работа в редколлегиях журналов
	Выполнение работ по разработке системы менеджмента качества
	Особая срочность работ
	Материальная ответственность (при выполнении работником обязанностей, связанных с материальной ответственностью, выходящих за рамки основных обязанностей согласно должностной инструкции). Оплата за материальную ответственность производится в зависимости от стоимости подотчетного имущества: - до 500 000 руб. - 10% от должностного оклада; - от 500 000 руб. до 1 000 000 руб. - 20% от должностного оклада; - свыше 1 млн. руб. - 30% от должностного оклада
	Руководство подготовкой студентами публикаций и интеллектуальной собственности
	Сопровождение работы по набору и обучению аспирантов, докторантов, проведению подготовительных занятий и кандидатских экзаменов

	Сопровождение работы по реализации федеральных и ведомственных программ и научных исследований
	Сопровождение и организация работ по выпуску научных изданий, журнала «Вестник»
	<p>Интенсивность работы в должности декана в зависимости от численности обучающегося контингента и персональные надбавки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - до 300 - 50% от базового должностного оклада - от 300 до 400-65% от базового должностного оклада - от 400 до 500 - 90% от базового должностного оклада - свыше 500 - 115% от базового должностного оклада
	<p>Интенсивность работы в должности заместителя декана в зависимости от численности обучающегося контингента и персональные надбавки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - до 400-20% от базового должностного оклада - от 400 до 500 - 30% от базового должностного оклада - свыше 500 - 40% от базового должностного оклада
	<p>Интенсивность работы в должности заведующего кафедрой в зависимости от количества ставок нагрузки профессорско-преподавательского состава на кафедре и персональные надбавки:</p> <ul style="list-style-type: none"> от 5 до 10 ставок - 20% от базового должностного оклада от 11 до 16 ставок - 30% от базового должностного оклада от 17 до 22 ставок -40% от базового должностного оклада от 23 до 30 ставок -50% от базового должностного оклада

	от 31 до 40 ставок - 60% от базового должностного оклада
	Подготовка и проведение конференций, семинаров, выставок
	Активное руководство научно-исследовательской работой студентов
Выплаты за качество выполняемых работ	Высокий профессионализм и качество выполняемых работ
	По результатам успешного набора абитуриентов
	Кураторство академических групп
	Особый режим работы, связанный с обеспечением безаварийной, безотказной и бесперебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения учреждения
	Качество выполняемых работ
	Досрочное и качественное выполнение особо важных заданий руководителя
	Качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной
	Качественное выполнение порученной работы, связанной с непосредственной организацией и проведением учебного процесса
	Качественное выполнение порученной работы, связанной с обеспечением учебного процесса или уставной деятельности учреждения *
	Стабильность и повышение качества обучения
	Выполнение в установленном порядке показателей государственных контрактов, распоряжений по НИР, тематических планов научно-исследовательских работ в

	учреждения в части сроков их исполнения, требований исполнения обязательств и стандартов качества
	Высокая квалификация
	Наличие благодарностей, нагрудных знаков, почетных грамот, за высокие достижения и результаты деятельности
	Защита докторской диссертации
	Защита кандидатской диссертации
	Качество подготовки призеров олимпиад и конкурсов
	Применение инновационных методов в образовательном процессе
Премиальные выплаты	Выполнение особо важных работ
	По результатам окончания учебного года
	По результатам окончания квартала, календарного года
	По результатам успешного набора абитуриентов
	Достижение высоких результатов в труде
	Выполнение критериев эффективности труда
	Соблюдение сроков и качество выполнения НИР
	Наличие положительных отзывов о результатах НИР и благодарственных писем от заказчиков работ
	К юбилейным датам для сотрудников колледжа и профессиональным праздникам
	Выплаты в связи с выходом на пенсию по старости
	Выплаты при увольнении работника по болезни, инвалидности

Стимулирующие надбавки для директора, зам. директора и главного бухгалтера применяются с учетом перечня критериев оценки эффективности

работы Колледжа, устанавливаемых Министерством образования и науки РФ.

Сложность и напряженность работы - устанавливается работнику, который в силу своих служебных обязанностей выполняет работу с повышенной нагрузкой и интенсивностью в течение рабочего дня и за пределами, установленной для него продолжительности рабочего времени. Выполняет служебные обязанности в условиях дефицита времени и информации с повышенной ответственностью за конечный результат, а также осуществляет деятельность, требующую быстрого принятия единоличного решения.

Стимулирующие надбавки для директора, зам.директора и главного бухгалтера применяются с учетом перечня критериев оценки эффективности работы Колледжа, устанавливаемых Министерством образования и науки РФ.

Особая срочность работ - устанавливается работникам, которые выполняют свои служебные обязанности и задания (поручения) руководства в сроки, превышающие установленные, более результативно - с высоким качеством.

Материальная ответственность - устанавливается в случае возложения на работника обязанностей, выходящих за рамки должностной инструкции, связанных с материальной ответственностью.

Подготовка и проведение конференций, семинаров, выставок - устанавливается работнику, который выполняет дополнительные работы по подготовке и проведению конференций, семинаров, выставок и иных мероприятий, связанных с образовательной деятельностью.

Активное руководство научно-исследовательской работой студентов, выразившееся в успешном выступлении студентов на конференциях региональных и высших уровней или публикаций материалов в издательствах региональных и высших уровней.

Досрочное и качественное выполнение особо важных заданий руководителя - устанавливается работнику за досрочное и качественное выполнение заданий руководителя

Высокая квалификация - устанавливается за улучшение финансово-экономического положения Колледжа, принятие более экономичных и технически совершенных решений, повышение качества и снижение затрат оказываемых услуг, качественное выполнение организационно-распорядительных документов Колледжа, соблюдение правил охраны труда и техники безопасности непосредственно работником. Для оценки руководителей - умение организовать труд подчиненных, обеспечить эффективное руководство их работой, стиль общения с подчиненными, реально осуществляемый масштаб руководства. Для оценки преподавателей - педагогическое мастерство, овладение новыми методологическими принципами и положениями преподаваемого предмета, применение современных методов его ведения, интерес и успеваемость обучающихся. Для специалистов - добросовестное выполнение должностных обязанностей, качество и результативность их осуществления, ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем.

Применение инновационных методов в образовательном процессе - использование информационных ресурсов и баз данных, применение электронных мультимедийных учебников и учебных пособий, ориентация содержания на лучшие отечественные и зарубежные аналоги образовательных программ, применение предпринимательских идей в содержании курсов, использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода к изучению наук, применение активных методов обучения, «контекстного обучения», и «обучения на основе опыта», использование методов, основанных на изучении практики, использование проектно-организованных технологий обучения работе в команде над комплексным решением практических задач.

Юбилейной датой считается 50 лет со дня рождения, 55 лет. 60 лет. 65 лет и другое последующее затем пятилетие.

Выплаты в связи с выходом на пенсию по старости в размере должностного оклада производятся в случае, если работник проработал в Колледже не менее 10 лет.

Выплаты при увольнении работника по болезни, инвалидности (при наличии медицинского заключения) производятся в размере не менее двухнедельной заработной платы, а проработавшим в Колледже свыше 20 лет - в размере должностного оклада с учетом районного коэффициента (при наличии источника финансирования).

Мы предлагаем внести следующие стимулирующие выплаты, отвечающие уставным задачам учреждения и основываются на следующих показателях эффективности работы:

- ведение образовательной деятельности по направлениям (специальностям), уровням, формам обучения и в сроки, установленные лицензией;
- обеспечение высокого качества обучения и воспитания;
- создание условий для внеурочной деятельности обучающихся и Учреждения дополнительного образования;
- эффективное использование современных образовательных технологий в образовательном процессе;
- реализация программы развития образовательного Учреждения;
- создание условий для сохранения здоровья обучающихся;
- обеспечение условий комплексной безопасности и охраны труда участников образовательного процесса в Учреждении;
- создание системы управления образовательным учреждением;
- выполнение аккредитационных показателей;
- использование инновационных методов в учебном процессе;
- повышение квалификации педагогических кадров.

К показателям, влияющим на снижение размера стимулирующих выплат, относятся:

- меры дисциплинарного взыскания (замечание, выговор);
- неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной защиты, грубое нарушение требований охраны труда, производственной санитарии;
- невыполнение приказов и распоряжений руководства и организационно-распорядительных документов Учреждения;
- прогул, а также появление на работе в нетрезвом состоянии либо отсутствие на рабочем месте без уважительных причин, распитие спиртных напитков в рабочее время.

В случае экономии фонда оплаты труда, осуществляется премирование работников за выполнение особо важных и срочных работ, по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год), к праздничным и юбилейным датам, в связи с выходом на пенсию.

В пределах фонда оплаты труда работникам Учреждения допускается оказание материальной помощи в случаях возникновения экстренных ситуаций, в случаях торжественного события в личной жизни или общественной деятельности.

В гарантированной части оплаты труда педагога учтены профессиональные достижения и виды деятельности, способствующие повышению качества педагогического труда - повышение квалификации, повышение квалификационной категории, почетные и научные награды и звания, повышение образовательного ценза, применение новых образовательных технологий. Гарантия повышения оплаты за расширение профессиональных компетенций и квалификации, заложенная в школьной модели НСОТ, стимулирует педагога к индивидуальному профессиональному росту и предполагает положительную зависимость между ростом квалификации педагога и качеством и результатами его труда. Данная зависимость подтверждается относительными показателями: чем

выше квалификация педагога - тем выше результаты учебных достижений обучающихся, тем выше уровень проектной и инновационной деятельности колледжа.

Так же в рекомендации входит комплекс мероприятий:

1. создание творческой рабочей группы с целью совершенствования деятельности колледжа
2. устроить соревнования между методическими объединениями или сотрудниками, в частности провести конкурсы «Педагог года»; «Педагогический дебют»
3. провести обучение сотрудников;
4. повесить стенд почета «Профессионалы в образовании»
5. ввести корпоративные праздники, причем, не только профессиональные, но и по интересам.

Отдельные мероприятия должны складываться в единую систему создания коллективного духа организации: от традиций, этики трудовых отношений до внешнего вида сотрудников (это и корпоративная символика, и форма одежды, и речевые модули в типовых рабочих ситуациях).

Важные правила управления стимулирования:

1. Положительное подкрепление эффективнее отрицательного в долгосрочной перспективе.
2. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем предсказуемые и ожидаемые.
3. Поощрение лучше работает, когда оно конкретно и безотлагательно: чем больше прошло времени, тем меньше эффект.
4. Редкие, но большие поощрения вызывают зависть, а небольшие и частые - удовлетворение.

Таким образом, с целью эффективного управления образовательным учреждением можно рекомендовать в практику работы по совершенствованию или созданию системы стимулирования в колледже следующие позиции:

1) Совершенствование системы по разработке внутриорганизационной карьеры педагогов с целью создания условий для проявления профессиональных и личностных качеств;

2) Совершенствование социально–психологических методов в управлении: причастность к делам трудового коллектива; совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества; похвала, поддержка со стороны руководителя; похвала, поддержка со стороны коллектива;

3) Совершенствование системы нематериального стимулирования: в качестве приемов мотивации труда можно предложить следующие мероприятия: публикация статьи с признанием заслуг работника в местной прессе; подарки к праздникам, юбилеям; благодарственное письмо со стороны руководителя учреждения, управления образования; почетная грамота.

В качестве общих рекомендаций, которые возможно использовать в любом образовательном учреждении с целью создания системы мотивации можно предложить ряд методов, которые могут способствовать положительным изменениям:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными;

- педагогам важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен, любой человек стремится выразить себя в труде;

- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

- каждому педагогу следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

– в достижении цели, которую педагог сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

– педагоги, выполняющие свою работу качественно, имеют полное право на материальное и моральное признание;

– педагоги должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации, особенно той, которая содержит критерии вознаграждений и премирования, а также о результатах и качестве их профессиональной деятельности;

– любые серьезные решения об изменениях в работе педагогов должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;

– самоконтроль должен сопровождать любые действия педагога;

– педагогам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

– всегда следует поощрять инициативу, не стремиться выжимать из коллег все, на что они способны.

Грамотно спроектированная работа по созданию системы стимулирования в образовательном учреждении позволит формировать внутреннюю мотивацию, которая, как мы уже выяснили, является наиболее сильной движущей силой.

2.3. Динамика деятельности работников в ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж № 2»

Для подтверждения выдвинутой гипотезы мы провели опытно-поисковую работу. В рамках нашей квалификационной работы эксперимент

был направлен на изучение состояния стимулирования деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами.

Нами были выделены следующие задачи опытно-поисковой работы по стимулированию деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами:

1. Изучить степень разработанности проблемы стимулирования деятельности работников в образовательной организации;
2. Изучить степень удовлетворенности работников образовательной организацией состоянием стимулирования;
3. Определить и опытно-поисковым путем проверить эффективность стимулирования деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами.

В ходе заключительного этапа эксперимента нами был проведен повторный уровневый анализ степени удовлетворенности работников образовательной организацией состоянием стимулирования в образовательной организации. На основе полученных данных педагоги были распределены по оптимальному, допустимому, критическому уровням.

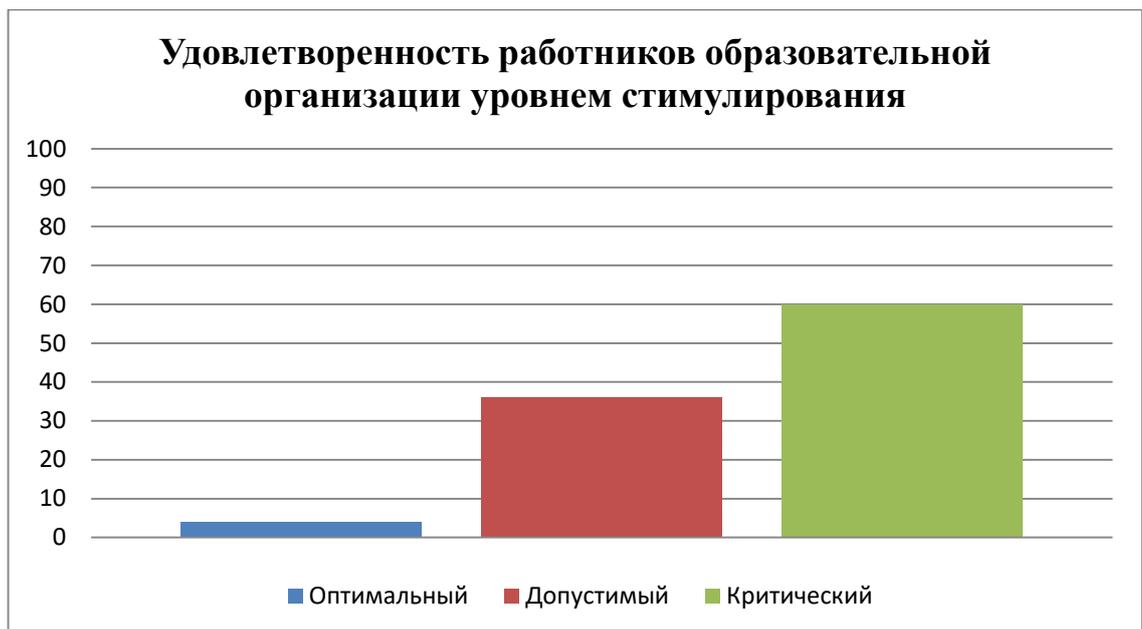
Таким образом, анализ удовлетворенности работников образовательной организацией состоянием стимулирования показал, что произошли качественные изменения в уровне удовлетворенности сотрудников, так на оптимальном уровне 4% (1 педагог), на допустимом уровне 36% (9 педагогических работников), критический уровень 60% (15 человек).

Анализируя результаты исследования, мы выявили положительную динамику степени удовлетворенности педагогических работников. Так, в обобщающих данных видно, что значительно увеличился процент педагогических работников с оптимальным уровнем удовлетворенности на 4% (0% - 2015 год, 4% - 2017 год), с достаточным уровнем удовлетворенности также увеличился на 16% (20% - 2015 год, 36% - 2017 год), при этом значительно уменьшился коэффициент с критическим

уровнем удовлетворенности – 20% (80% - 2015 год, 60% - 2017 год).

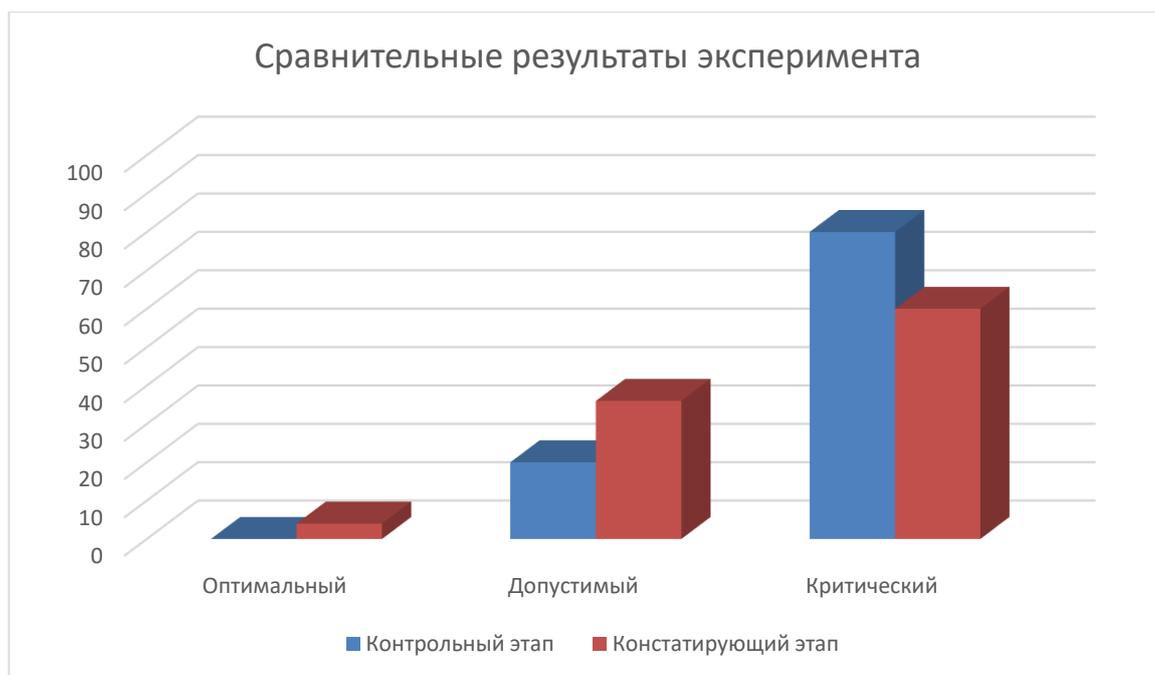
Рациональная организация работы, грамотное планирование и умелое руководство помогают эффективно решать поставленные задачи.

Для большей наглядности представим данные результатов в констатирующем эксперименте на гистограмме (Рисунок 2 – контрольный этап % отношении).



Работа, проведенная положительно сказалась на качестве удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования в образовательной организации. Анализ показал значительные положительные сдвиги.

Для большей наглядности представим сравнительные результаты на гистограмме (Рисунок 3 – сравнительные результаты эксперимента в % отношении).



Проверим полученные данные с помощью метода математической статистики (Т – критерий Вилкоксона), для экспериментальной группы. Назначение критерия применяется для сопоставления показателей, измеренных в двух разных условиях на одной и той же выборке испытуемых.

№ п/п	Уровни удовлетворенност и работников образовательной организации состоянием стимулирования (до)	Уровни удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования (после)	Сдвиг	Абсолютн ое значение	R
1	4	6	2	2	14
2	8	9	1	1	4,5
3	5	6	1	1	4,5
4	7	8	1	1	4,5

5	2	4	2	2	14
6	4	7	3	3	21,5
7	4	8	4	4	24,5
8	5	4	-1	1	4,5
9	8	9	1	1	4,5
10	1	3	2	2	14
11	4	7	3	3	21,5
12	7	9	2	2	14
13	3	4	1	1	4,5
14	2	4	2	2	14
15	6	8	2	2	14
16	4	5	1	1	4,5
17	1	3	2	2	14
18	3	6	3	3	21,5
19	2	3	2	2	14
20	5	9	4	4	24,5
21	4	5	1	1	4,5
22	1	3	2	2	14
23	2	4	2	2	14
24	2	5	3	3	21,5
25	1	3	2	2	14

Сформулируем рабочие гипотезы:

1. H_0 – интенсивность сдвигов уровня удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования в направлении ее увеличения не превосходит интенсивность сдвигов уровня удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования сдвигов в направлении ее снижения.

2. H_1 – интенсивность сдвигов уровня удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования в направлении ее увеличения превосходит интенсивность сдвигов уровня удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования сдвигов в направлении ее снижения.

Проверим совпадение полученной суммы рангов с расчетной суммой.

$$\Sigma = 25 * (25 + 1) / 2 = 325$$

Выявим ранги, соответствующие сдвигам в «нетипичном» направлении.

$$T_{\text{эмп}} = 4,5$$

Определим критические значения T для $n=25$

$$T_{\text{кр.}} = \begin{cases} 100 (\rho \leq 0,05) \\ 76 (\rho \leq 0,01) \end{cases}$$

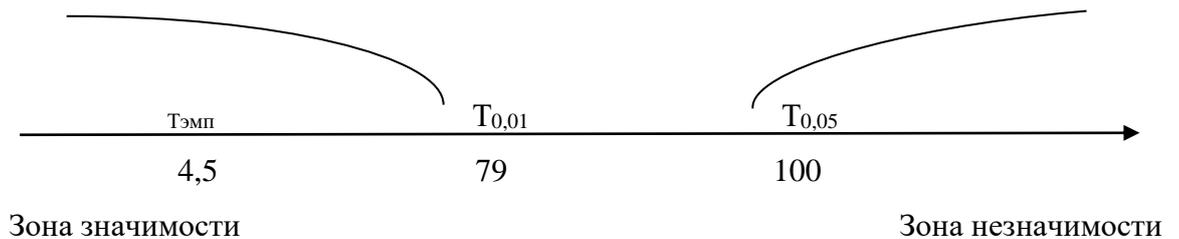


Рис. 6 Зона значимости

$$T_{\text{эмп}} \leq T_{\text{кр}}$$

Таким образом, мы можем констатировать достоверность сдвига, если $T_{\text{эмп}}$ ниже или равен $T_{0,05}$, и тем более достоверно преобладающим, если $T_{\text{эмп}}$ ниже или равен $T_{0,01}$. H_0 принимается потому что $T_{\text{эмп}}$ ниже на уровне показателей 0,01 и 0,05.

Нами было отмечено, что проведенная работа показала позитивные результаты и положительно сказались на эффективности управления образовательной организации.

Таким образом, внедрение разработанных нами рекомендаций по стимулированию деятельности работников как условия повышения эффективного управления образовательными системами позволит: повысить степень удовлетворенности работников образовательной организацией состоянием стимулирования, за счет этого повышается степень удовлетворения

вторичных потребностей, повышается инновационная активность педагогических работников, стимулируется их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс, повышается стимулирование педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей.

Полученные в ходе исследования результаты позволяют сделать следующие выводы: задачи исследования реализованы, цель достигнута.

Таким образом, гипотеза о том, что процесс управления образовательными системами будет более эффективным при использовании материального и нематериального стимулирования деятельности работников нашла своё подтверждение.

Выводы по второй главе

На основе изученной научно-методической литературы, и нормативно-правовых актов мы сделали вывод: что степень разработанности стимулирования деятельности работников в Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский педагогический колледж № 2» соответствует требованиям Трудового кодекса Российской Федерации, но не включает комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с результатами деятельности учреждения в целом.

Нами было проведено *анкетирование* работников для изучения степени удовлетворенности работников образовательной организации уровнем стимулирования и заработной платы, был проведен уровневый анализ степени удовлетворенности работников образовательной организации уровнем стимулирования и заработной платы. разработаны рекомендации по стимулированию деятельности работников, разработан перечень стимулирующих выплат.

В ходе заключительного этапа эксперимента нами был проведен повторный уровневый анализ степени удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования в образовательной организации. На основе полученных данных педагоги были распределены по оптимальному, допустимому, критическому уровням.

Таким образом, анализ удовлетворенности работников образовательной организации состоянием стимулирования показал, что произошли качественные изменения в уровне удовлетворенности сотрудников, так на оптимальном уровне 4% (1 педагог), на допустимом уровне 36% (9 педагогических работников), критический уровень 60% (15 человек).

Анализируя результаты исследования, мы выявили положительную динамику степени удовлетворенности педагогических работников. Так, в обобщающих данных видно, что значительно увеличился процент педагогических работников с оптимальным уровнем удовлетворенности на

4% (0% - 2015 год, 4% - 2017 год), с достаточным уровнем удовлетворенности также увеличился на 16% (20% - 2015 год, 36% - 2017 год), при этом значительно уменьшился коэффициент с критическим уровнем удовлетворенности – 20% (80% - 2015 год, 60% - 2017 год).

Рациональная организация работы, грамотное планирование и умелое руководство помогают эффективно решать поставленные задачи.

Заключение

В заключении хочется отметить, что создание результата всегда связано с людьми, работающими в организации, то есть с персоналом организации. Успех организации зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы.

Для эффективной деятельности организации необходимо стимулировать персонал к получению успеха, высоких результатов. Руководителю, опираясь на теоретические основы формирования системы стимулирования персонала, необходимо мотивировать людей, побуждать их к эффективной работе. Но не нужно забывать, что не одна из теорий не работает в голом виде, т.е. необходимо выбирать все лучшее из каждой отдельной теории и воплощать это в жизнь.

Для того чтобы заинтересовать человека не просто в выполнении своей работы, но в максимальном напряжении сил, в наибольшей отдаче, нужно использовать структуру потребностей людей, которые удовлетворяют внешним и внутренним вознаграждениям. Внешние вознаграждения — это продвижение по службе и материальная заинтересованность работников. Внутренние вознаграждения - чувства успеха при достижении цели, которое человек получает в процессе работы.

В организации необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

В ходе исследования по изучению стимулированию деятельности работников как условия повышения эффективного управления образовательными системами мы провели ряд исследований:

- на констатирующем этапе эксперимента: анализ созданных в образовательном учреждении условий для стимулирования деятельности

работников как условия повышения эффективного управления образовательными системами; анализ нормативно-правовой базы образовательного учреждения;

- на формирующем этапе эксперимента: разработаны и реализованы рекомендации по стимулированию деятельности работников в образовательной организации;

- на обобщающем этапе эксперимента: определение успешности проведенной опытно-поисковой работы по обозначенной в исследовании проблеме.

Использование полученных результатов в опытно-экспериментальной работе позволило нам объективно оценить влияние выявленных нами организационно-педагогических условий и подтвердить выдвинутую нами гипотезу. В данной работе были рассмотрены теоретические основы формирования системы стимулирования персонала, проанализированы особенности этой системы в образовательных учреждениях, разработаны и внедрены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в образовательной организации на основе совершенствования системы материального и не материального стимулирования.

Анализируя результаты исследования, мы выявили положительную динамику степени удовлетворенности педагогических работников. Так, в обобщающих данных видно, что значительно увеличился процент педагогических работников с оптимальным уровнем удовлетворенности на 4% (0% - 2015 год, 4% - 2017 год), с достаточным уровнем удовлетворенности также увеличился на 16% (20% - 2015 год, 36% - 2017 год), при этом значительно уменьшился коэффициент с критическим уровнем удовлетворенности – 20% (80% - 2015 год, 60% - 2017 год).

Рациональная организация работы, грамотное планирование и умелое руководство помогают эффективно решать поставленные задачи.

Цель, поставленная в начале выпускной квалификационной работы, выполнена, гипотеза нашла своё подтверждение.

Список литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Алёхина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алёхина // - Управление персоналом. - 2002.- № 1.- С.50-52.
3. Андерсен, Г.Х. Оплата труда в бюджетных организациях: учебно-практическое пособие. / Г.Х. Андерсен. - М.: КноРус, 2009. - 428 с.
4. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2012. - 248 с.
5. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, № 6. С. 44-45
6. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
8. Бакурадзе, А.Б. Мотивация труда педагогов [Текст] / А.Б. Бакурадзе.- М.: Сентябрь, 2005-192 с.
9. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
10. Блэйк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
11. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

12. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 380 с.
13. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
14. Васильева, Н.А. ВПС: Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. КЛ / Н.А. Васильева. - М.: Приор, 2005. - 160 с.
15. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 «Антикризисное управление» / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
16. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
17. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]/ В.Р. Веснин. -М., Юрист. 1998.
18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
19. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учеб. пособие/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 1995.- 438с.
20. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
21. Гнатышина, Е.А. Менеджмент: современные проблемы управления. Коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Л.М. Базавлуцкая, Н.Ю. Корнеева, А.М. Рыжикова, П.Г. Рябчук, Н.В. Уварина. – Челябинск: Цицеро, 2017. – 268 с.
22. Гнатышина, Е.А. Проблемы экономического роста в России в современных условиях /Е.А. Гнатышина, Л.М. Базавлуцкая. Сборник научных трудов по материалам I региональной научно-практической

конференции «Проблемы экономики, управления и права современной России». – Челябинск, ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2016. С. 6-14

23. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.

24. Губарев, А.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. - М.: ГЛТ, 2013. - 132 с.

25. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

26. Ивасенко, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Каркавин . - М.: КноРус, 2012. - 320 с.

27. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]/ Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2002. -395 с.

28. Кабушин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие/ Н.И. Кабушин. – М.: Новое знание, 2005. – 336с.

29. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

30. Калаков, Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике. (На материале анализа прогнозирования социально-образовательных процессов): учеб. пособие для вузов / Н.И. Калаков. - М.: Академ. проект: Культура, 2010. - 746 с.

31. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.

32. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.

33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов/ под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской.- 2-е изд., стереотип.- М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 352с.

34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
37. Кибанова А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2007. – 234 с.
38. Ковалев, А.И. Менеджмент качества функционирования предприятий / А.И. Ковалев, А.С. Зенкин, А.И. Химичева. - М.: ПП Цюпак, 2010. - 520 с.
39. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
40. Коротков, Э.М., Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
41. Кравченко И.А. Кризисы в развивающейся организации / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 4, 2012 г. с. 88-90
42. Кравченко, А.И. Основы менеджмента: Управление людьми: Учебное пособие для ссузов / А.И. Кравченко. - М.: Академический проект, 2003. - 400 с.
43. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования [Текст] / В.В. Крыжко. – СПб., 2002. – 140с.
44. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е. Лепешова // Школьный психолог. - 2007. - № 9. - С. 40-43.
45. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

46. Логанина, В.И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях: Практическое руководство: Учебное пособие / В.И. Логанина и др. - М.: КДУ, 2008. - 148 с.
47. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы [Текст]: практическое руководство/ Ю.А. Лукаш. – М.: Изд-во «Финпресс», 2007. – 208 с.
48. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
49. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
50. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
51. Майбурд, Е.М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров /Акад. народ. хоз-ва при Правительстве РФ — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Дело; Книгоэкспорт, 2000.
52. Маслоу, А.Х. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу.- СПб.: Питер, 2008.- 352с.
53. Матрос, Д.Ш. Менеджмент качества в школе на основе стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001, новых информационных технологий и образовательного мониторинга / Д.Ш. Матрос. - М.: ЦПО, 2008. - 288 с.
54. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности [Текст] / Н. Махорт//Управление персоналом. -2002.-№ 7.
55. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
56. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.

57. Минько, А.Э. Менеджмент качества образовательных процессов: Учебное пособие / Э.В. Минько, Л.В. Карташева, А.Э. Минько, А.П. Ястребов; Под ред. Э.В. Минько . - М.: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
58. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
59. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
60. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
61. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
62. Мотивация персонала [Текст]: методические рекомендации/ сост. В.А. Дубровская. - Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2009. – 51 с.
63. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
64. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии.: Учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2012. - 320 с.
65. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
66. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

67. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с.
68. Психология [Текст]: словарь/ под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. И доп.- М.: Политиздат, 1990. -494с.
69. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. / Под ред. проф. В.П. Пугачева — М.: ИНФРА-М, 2014 — 394 с.
70. Родионова, Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль I: Учебник. / Н.В. Родионова. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 415 с.
71. Сазыкина, О.А. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности: Монография / С.Д. Резник, Г.Б. Фомин, О.А. Сазыкина; Под общ. ред. проф. С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 204 с.
72. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина.- М.: Вершинина, 2008.-224с.
73. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
74. Складская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Складская. - М.: Дашков и К, 2012. - 340 с.
75. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
76. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
77. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
78. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

79. Управление персоналом организации [Текст]: практикум: учеб. пособие /под ред. А.Я. Кибанова.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФА-М, 2007. – 365с.
80. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
81. Чеха, В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В.В.Чеха. - // Вести образования. - 2009. - №8. - С.18.
82. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст].- М.: Гросс Меди, 2005.-224с.
83. Щербо, И.Н. Интуитивный менеджмент: опыт управления педагогическим коллективом [Текст].- М.: Сентябрь, 2005.-160с.

Приложение 1

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты!

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка					
Режим работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должностного продвижения					
Санитарно-гигиенические условия					
Уровень					

организации труда					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Уровень технической оснащённости					

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом.

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершен но не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижа ет	повыш ает	снижа ет	повыш ает	снижа ет	повыш ает
Материальн ое стимулиров ание							
Моральное стимулиров ание							
Меры административного воздействи							

я							
Трудовой настрой коллектива							
Экономиче ские нововведен ия в компании							
Общая социально- экономичес кая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состоятель ности							

4. Что побуждает Вас трудиться в настоящее время?:

- Заработная плата
- Возможность карьеры
- Возможность обучения
- Боязнь неизвестность, при уходе с работы
- Корпоративная культура и имидж компании
- Система социальных гарантий
- Условия труда
- Стремление «не подвести» непосредственного руководителя
- Стремление «не подвести» товарищей\коллег
- _____

5. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- Продолжать работать в той же должности;
- Перейти на следующую должность;
- Перейти работать в другое структурное подразделение;
- Перейти в другую организацию без смены специальности
- Перейти в другую организацию со сменой специальности
- _____

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 10 самых важных для Вас. Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	

Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

8. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности

9. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

10. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?

- Безусловно имеются и значительные
- Возможно имеются незначительные
- Все резервы использованы
- Затрудняюсь ответить

11. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

- В организации труда персонала
- В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
- В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
- В стиле и методах управления персоналом
- Другое _____

12. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

- Высокий
- Достаточный для работы в нынешней должности
- Пока недостаточный

13. Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?

- Да
- Нет

14. Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества

15. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Удовлетворен
- Не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

Спасибо за сотрудничество!