



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 экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ МКОУ ООШ №19)

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4/1 Кор
Юдина Анастасия Юрьевна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Борисенко Яна Михайловна

Проверка на объем заимствований:
56,92 % авторского текста

Работа защита к защите
«02» 04 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Введение

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организациями встаёт необходимость работать, считаясь с требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны собственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации, поэтому одна из ее главных задач – это поиск актуальных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим показателем результативности деятельности людей является их мотивация к труду, и управление этим показателем играет ключевую роль в современном менеджменте, поскольку мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив организации и каждого работающего и побуждает их эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями.

Мотивировать работника – значит, вызвать у него неподдельный интерес к делу, вовлечь его в совместную деятельность на благо организации так, чтобы эта работа наполнилась для него особым личностным смыслом.

Если персонал недостаточно мотивирован, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов и продолжительность перерывов, происходит большая трата времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, и т.д., в результате чего снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

Поэтому знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволит избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого члена коллектива, то есть делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу, чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было

меньше, а факторов, рождающих позитивные, больше. Как следствие, проявление творческого потенциала, предприимчивости и инициативности у сотрудников в рационализаторских предложениях создает предпосылки для нововведений в труде, что формирует благоприятную среду для незамедлительного внедрения и получения положительного эффекта для организации.

Проблема построения системы мотивации персонала широко рассматривается в научной и публицистической литературе и относится к числу центральных в современном менеджменте, так как мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения организации для реализации ее стратегических целей. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Актуальность темы данного исследования обусловлена тем, что эффективность работы любой организации напрямую зависит от того, насколько ее сотрудники заинтересованы в эффективной работе. И чем больше возможностей для достижения своих личных целей они получают, работая на цели организации, тем выше отдача.

При этом вопрос мотивации педагогической деятельности, как и в целом проблема мотивации поведения и деятельности человека, является одним из наиболее сложных и малоразработанных. Практически нет специальных исследований, в которых бы прослеживалась взаимосвязь мотивов выбора и приверженности педагогической профессии и мотивации педагогической деятельности.

Следовательно, разработка системы мотивации нередко оказывается «уравнением со многими неизвестными», в котором надо учесть потребности сотрудников, цели, стратегию развития и ресурсы организации, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов.

Данные положения обуславливают выбор темы исследования: **«Разработка эффективной системы мотивации персонала».**

Цель исследования: анализ мотивации персонала МКОУ «Основная общеобразовательная школа №19» и разработка эффективной системы мотивации.

Объект исследования: система мотивации персонала МКОУ «ООШ №19».

Предмет исследования: процесс разработки эффективной системы мотивации персонала МКОУ «ООШ №19».

Задачи исследования:

- 1) изучить современные теории мотивации и технологию разработки системы мотивации персонала организации;
- 2) определить особенности мотивации труда в системе образования РФ;
- 3) провести анализ системы мотивации персонала МКОУ «ООШ №19»;
- 4) разработать эффективную систему мотивации персонала МКОУ «ООШ №19».

Теоретико-методологическая база исследования: труды и учебные пособия отечественных ученых, психологов и публицистов - В.И. Бовыкина, О.С. Виханского, Н.И. Дряхлова, Е.П. Ильина, А.Я. Кибанова, О.В. Кондратьева, Л.И. Лукичевой, Е.Д. Рудавиной, Н.В. Самоукиной, В.В. Травина, Э.А. Уткина, Н.Т. Хромовских и др., а также зарубежных авторов – А. Маслоу, С. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса, Л. Портера и др.

Методы исследования: теоретический анализ литературы; статистический, табличный, графический и математический методы; методы классификации, сравнения, анализа, экспертных оценок; анкетирование; опрос; систематизация.

База исследования: МКОУ «Основная общеобразовательная школа №19», 456553, Челябинская область, г. Коркино, п. Роза, ул. 50 лет ВЛКСМ, д. 78.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования всех материалов работы и разработанной системы управления персоналом в деятельности МКОУ «ООШ №19» и аналогичных ОУ РФ.

Структура исследования: введение, 1 глава (теоретическая), 2 глава (практическая), заключение, список литературы (52 используемых источника), приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты разработки системы мотивации персонала

1.1. Мотивация персонала как инструмент повышения эффективности деятельности организации в современных рыночных условиях

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна организация не может преуспеть без высокого уровня приверженности персонала, без настроя на работу с большой отдачей, без заинтересованности в конечных результатах и в достижении поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей предприятий, специалистов в области управления персоналом к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации [18, С. 15].

В настоящее время существует много различных вариантов определения мотивации, которые раскрывают его сущность (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика определений понятия «Мотивация»

№	Автор	Определение мотивации
1	2	3
1	В.В. Лукашевич	это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и соответственно целей организации [33, С. 83].
2	Н.Т. Хромовских	это совокупность внутренних и внешних движущих сил, способных побуждать человека к деятельности и придавать мотивационному процессу направленность, ориентированную на достижение ожидаемых целей, удовлетворяющих и личностные потребности, и интересы организации [50, С. 105].
3	О.С. Виханский	это процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности) [8, С. 301].
4	В.И. Герчиков	это компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы [12, С. 242].
5	Э.А. Уткин	это состояние личности, определяющее степень ее активности и направленности в конкретной ситуации [48, С. 186].
6	Е.Д. Рудавина	это внутреннее состояние человека, при котором он испытывает осознанную или неосознанную потребность к выполнению какого-либо действия или к бездействию. Здесь мотивация является изменяемым под воздействием внешних и внутренних факторов внутренним психологическим состоянием; она всегда направлена на перспективу, при достижении цели или осознании невозможности ее достижения мотивация изменяется [40, С. 154].

1	2	3
7	М.Н. Новикова	это внутренние процессы, проходящие в сознании человека (чувства, ощущения, переживания и др.), влияющие на его предрасположенность к определенной трудовой деятельности [31].
8	Экономическая энциклопедия	это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов - потребности, интересы, ценностные ориентиры с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, то есть внешние стимулы, побуждающие к деятельности [52, С. 678].

Все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: мотивация - это активные движущие силы (побуждение, навязанное извне, и самопобуждение), определяющие поведение людей [28, С. 55].

В таблице 2 представлены основные виды мотивации.

Таблица 2

Классификация видов мотивации

№	Виды мотивации	Характеристика
1	Внешняя (экстринсивная)	формируется под воздействием внешних факторов (условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя).
	Внутренняя (интринсивная)	связана с содержанием деятельности (значимость выполняемой работы, свобода действий, возможность самореализации).
2	Положительная	основана на положительных стимулах (продвижение по службе, похвала, признание, льготы, пособия и т.д.).
	Отрицательная	основана на отрицательных стимулах (понижение в должности, штрафы, выговор и т.д.).
3	Устойчивая	основана на естественных потребностях человека и не требует дополнительного подкрепления.
	Неустойчивая	требует постоянной внешней поддержки.
4	Материальная	включает денежное вознаграждение и социальные трансферты.
	Нематериальная	предполагает использование разнообразных организационных, психологических и иных воздействий.

Современные подходы к пониманию мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны, в первую очередь, на понятии «мотив», который в общем смысле понимается как предмет, побуждающий и направляющий на себя деятельность и поступки, и как причина, лежащая в основе выбора действий и поступков и объясняющая их [46, С. 32].

Применительно к практике управления, мотив – это преимущественно осознанное внутренне побуждение личности к определенному поведению,

направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей [42, С. 29].

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения определенных мотивов [6, С. 45].

Существуют два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Второй тип мотивирования направлен на формирование определенной мотивационной структуры человека; он носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с конкретными действиями или результатами деятельности человека; требует больших усилий для осуществления, и его результаты превосходят результаты первого типа [17, С. 97].

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

В современной психологии и социологии выделяют следующие разновидности мотивов к труду [2, С. 68]:

1. «Стадность» (потребность быть в коллективе): групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т.д.

2. Мотив самоутверждения присущ работникам преимущественно молодого и зрелого возраста и сотрудникам высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности характерен для работников с «хозяйской» склонностью, готовых жертвовать стабильностью, высокими заработками за возможность «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4. Мотив надежности противоположен предыдущему мотиву, когда предпочтение работника отдается стабильности бытия и деятельности.

5. Мотив приобретения нового, на основании которого построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах.

Именно он используется производителями новых товаров и услуг, а другие мотивы – порой лишь его внешняя оболочка.

6. Мотив справедливости пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации, поскольку несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а порой и к катаклизмам. С этой проблемой столкнулись многие организации РФ в ходе приватизации.

7. Мотив состязательности присущ каждому человеку. Он – основа организации соревнования на предприятии, которая при малых затратах дает ощутимый экономический эффект.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями (потребности, притязания, ожидания, стимулы и др.), образуя сложный механизм мотивации.

В.П. Пугачев предлагает следующую схему механизма мотивации (рисунок 1) [38, С. 211]:



Рисунок 1. Механизм мотивации по В.П. Пугачеву

Характеристики элементов данного механизма мотивации представлены в таблице 3.

Таблица 3

Характеристика основных элементов механизма мотивации

№	Элемент механизма мотивации	Характеристика
1	Потребность	это нужда, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения.
2	Притязания	это привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности; на базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания.
	Ожидания	конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению; основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания могут существенно различаться.
3	Стимул	это внешнее побуждение к действию, рычаг воздействия на мотивы; сами по себе стимулы не могут вызвать действие со стороны человека, но они могут стать «катализатором» активности, которая, в свою очередь, уже определена мотивационной структурой личности.
4	Неприятие стимула	отторжение субъектом стимула на этапе его превращения в неактуализированный мотив.
5	Предварительное принятие стимула и образование неактуализированного мотива	Установка (первый цикл мотивации): 1) характеризует готовность человека к определенному поведению в конкретной ситуации; 2) может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности; 3) обеспечивает стереотипное восприятие стимула с точки зрения удовлетворения потребности и, тем самым, сокращает путь от потребности к деятельности; 4) регулирует превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо в консервации, ослаблении или отторжении мотива в случае негативной установки; 5) превращает импульсы, идущие от потребности, в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности.
		Когнитивный рационально-оценочный процесс (второй цикл мотивации): 1) анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов (если они существуют); 2) сопоставление мотивов и решение об актуализации мотива, его консервации или отторжении.

Стоит отметить тот факт, что в современной практике управления мотивация основана на долговременном воздействии на работников в целях изменения по заданным параметрам структуры их ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на

этой основе трудового потенциала, что, в конечном счете, влияет на производительность труда и эффективность деятельности организации в целом [44, С. 402].

Для нашего исследования представляется важным определить значение мотивации персонала как инструмента повышения эффективности организации в современных рыночных условиях.

Эффективность организации – это относительный эффект, определяющий насколько оперативно и результативно функционирует организация. Иначе говоря, это достижение целей организации с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов [51, С. 94].

Эффективность организации определяется комплексно, по ряду показателей (рисунок 2).



Рисунок 2. Показатели эффективности организации

В целом, исследования социальных психологов показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены и объективные, и субъективные показатели.

Ю.П. Платонов на основе анализа специальной научной литературы и результатов собственных многолетних исследований в качестве социально -

психологических факторов эффективности организации определяет целенаправленность, эмоциональность и мотивированность [36, С. 326].

1. Целенаправленность характеризует готовность организации к достижению целей совместного взаимодействия, выражающих потребности, интересы, ценности членов коллектива, их идеальное представление будущего результата, что, в свою очередь, определяет средства и способы взаимодействия.

2. Эмоциональность проявляется в отношении людей к взаимодействию, прежде всего, в неформальном (симпатия, антипатия, дружба и пр.) в организации; возникает при переживании людьми близких по направленности и интенсивности эмоциональных состояний. Интенсивность и направленность эмоциональности группы может оказывать стимулирующее или подавляющее влияние на его эффективность.

3. Мотивированность раскрывает причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов группы.

В конкретной ситуации социального взаимодействия мотивация выполняет три психологические функции: побуждающую (осознание человеком потребности в совместном с другими людьми достижении целей группы), направляющую (определение целей и способов совместной деятельности, согласованных между всеми членами группы) и регулирующую (выбор наиболее оптимальных и законных средств достижения групповых целей и удовлетворения потребностей).

Индивидуальные мотивы совместной деятельности интегрируются и представляют собой широкий спектр мотивов [1, С. 70]:

- а) меркантильные – мотивы заработка средств существования;
- б) коммуникативные – мотивы общения с другими людьми;
- в) мериториальные – мотивы заслужить положительную оценку, похвалу, награду со стороны других людей;
- г) коллективистские – мотивы трудиться на благо организации совместно с другими людьми;
- д) мотивы полезности – желание трудиться на благо других, быть необходимым и незаменимым в процессе совместной деятельности;

е) мотивы достижения – желание достигнуть цели, получить результат совместного труда, стремление к успеху, самоактуализации.

Важно заметить, что люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. При этом методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, его общей системы управления и особенностей деятельности.

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий, регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом [47, С. 154].

Безусловно, удовлетворенность материальным вознаграждением мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает новых работников. Однако постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для кратковременных подъемов производительности труда, поскольку происходит определенное наложение или привыкание к данному виду воздействия. Следовательно, одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда [14, С. 58].

Современные методы мотивации эффективного трудового поведения работников отражены в таблице 4.

Классификация методов мотивации эффективного трудового поведения
персонала

№	Группа методов	Характеристика	Основные формы
1	Экономические методы	в результате их применения работники получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние	<p>Прямые выгоды:</p> <p>а) основная и дополнительная оплата труда (с учетом сложности труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы и т.д.);</p> <p>б) вознаграждения за индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени;</p> <p>в) премии (связывает результаты труда каждого структурного подразделения и работника с прибылью организации);</p> <p>г) различные виды выплат (оплата проезда к месту работы; выплаты за выслугу лет и при выходе работника на пенсию и т.д.).</p> <p>Косвенные выгоды:</p> <p>а) предоставление в пользование служебного автомобиля;</p> <p>б) пользование социальными учреждениями организации;</p> <p>в) льготное пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями;</p> <p>г) приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.</p>
2	Организационно – распорядительные (административные) методы	определяют место, ответственность, взаимосвязи работников в процессе производства, координацию действий, оценку эффективности труда	<p>а) участие в делах организации (вовлечение работников в процесс коллективного творчества, делегирование им прав и ответственности);</p> <p>б) перспектива приобрести новые знания и навыки;</p> <p>в) обогащение содержания труда (предоставление интересной и социально значимой работы с перспективами профессионального и должностного роста, повышающих самостоятельность и ответственность работника).</p>
3	Морально-психологические методы	основаны на использовании социального механизма коллектива (статус личности, система взаимоотношений и др.); направлены на повышение творческой активности и инициативы персонала	<p>а) создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу;</p> <p>б) обеспечение возможности сотрудникам показать свои способности, ощутить собственную значимость;</p> <p>в) признание авторства результата;</p> <p>г) личное и публичное признание (награждение ценными подарками, почетными грамотами, присвоение почетных званий и др.);</p> <p>д) высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд;</p> <p>е) благоприятный социально – психологический климат в коллективе (атмосфера взаимного уважения и доверия, отсутствие конфликтов).</p>

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как в организации число должностей высокого ранга невелико, а продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Поэтому в современном менеджменте все больше внимания уделяется корпоративной культуре организации как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная (организационная) культура – это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации и задающих им ориентиры поведения и действий (особенности трактовки полномочий и ответственности, культура общения, система коммуникаций, деловой этикет, трудовая этика и традиции) [27, С. 149].

Как правило, именно характер и взгляды директора организации определяют стиль отношений между сотрудниками. В организационной культуре руководство больше всего интересуется механизмом ее влияния на поведение и работу членов организации.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал; негативная - тормозит проявление способностей и достижение целей трудовой деятельности и организации в целом, что сказывается на ее эффективности.

Таким образом, нами были рассмотрены понятие мотивации персонала, ее механизм, виды и разновидности мотивов к труду, а также понятие эффективности организации, показатели ее определения и методы мотивирования эффективного трудового поведения работников.

1.2. Современные теории мотивации и технология разработки системы мотивации персонала

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследования поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Результаты этих исследований на сегодняшний день представлены во множестве различных теорий мотивации, которые можно разделить на две группы – содержательные и процессуальные [35, С. 774].

Предпосылкой появления группы содержательных теорий мотивации, основывающихся на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе, стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных.

Так, наиболее существенным в Теории потребностей А. Маслоу стало выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей - попытка создать единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности (рисунок 3).



Рисунок 3. Пирамида потребностей А. Маслоу

Руководитель, знающий уровень потребностей подчиненных, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у них в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности их деятельности [13, С. 85].

Еще одной содержательной теорией мотивации является Теория ERG К. Альдерфера, представившего более простую структуру мотивационно-потребностной сферы человека, выделив всего три типа потребностей - потребности существования (Existence), в социальных связях (Relatedness) и роста (Growth) (рисунок 4).



Рисунок 4. Структура потребностей К. Альдерфера

Необходимо отметить, что наличие двух направлений в стремлении удовлетворять потребности оказывает дополнительные возможности для мотивирования людей в организации. Например, если в организации нет достаточных возможностей чтобы удовлетворять потребности человека в росте, то, разочаровавшись, человек может с интересом переключиться на потребность связи. В таком случае организация сможет предоставить своему работнику возможности для удовлетворения потребности данного типа [35, С. 897].

Другой моделью мотивации, делающей основной упор на потребности высших уровней, является Трехфакторная теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. С его точки зрения, людям присущи три потребности: успеха (достижения), причастности (соучастия) и власти.

Потребность успеха может быть удовлетворена не провозглашением успеха человека, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Людам с выраженной потребностью в причастности интересна работа с возможностью социального общения. Для таких людей важную роль играет одобрение, поддержка и мнение окружающих, именно поэтому руководству стоит создавать такие условия в коллективе, при которых сотрудники смогут получать информацию о реакции окружающих на их действия.

Потребность власти выражается в желании человека воздействовать на других людей, брать на себя ответственность за их действия и поведение, контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Перечисленные потребности являются приобретенными под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств; их проявление влияния на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Поэтому необходимо принимать во внимание этот фактор при анализе мотивации и поведения человека и выработке методов управления человеческими ресурсами [5, С. 312].

Следующий шаг в понимании мотивационных механизмов трудовой деятельности сделал Ф. Герцберг, который установил, что на процесс «удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности», в основном, влияют факторы, связанные с характером работы – это успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста. Перечисленные факторы достаточно сильно мотивируют человека к хорошему выполнению работы, однако их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности.

Основываясь на данную теорию, можно сказать, что менеджеры, в первую очередь, должны обращать внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить.

После этого менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться хороших результатов труда посредством достижения работниками состояния удовлетворенности (рисунок 5).



Рисунок 5. Структура мотивирующих факторов Ф. Герцберга

Группа процессуальных теорий мотивации разъясняет процесс распределения усилий работников и выбора определенного вида поведения для достижения конкретных целей.

Наибольший интерес представляет Теория ожиданий В. Врума, основанная на предположении, что важнейшим условием мотивации человека на достижение цели является его оценка возможности того, что достигнутый трудовой результат приведет к удовлетворению потребности. В обобщенном виде теория определяет зависимость мотивации от того, как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него это получить, в частности, сколько усилий он готов для этого затрачивать [35, С. 875].

Процесс мотивации здесь состоит из трех блоков: усилия (следствие мотивации), результат (степень реализации усилий) и вознаграждение. Центральной категорией является ожидание как личностная оценка вероятности определенного события (рисунок 6).

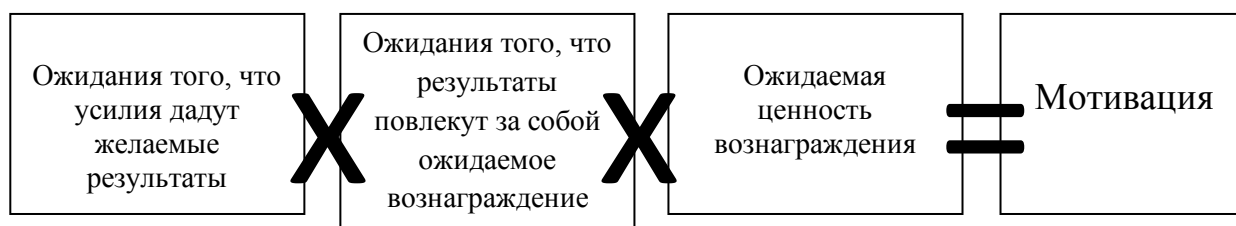


Рисунок 6. Процесс мотивации В. Врума

Согласно теории, подчинённые работают наиболее продуктивно, если оправдываются их ожидания в следующих областях [22, С. 101]:

- 1) ожидания в отношении «затраты труда - результатов» - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- 2) ожидания в отношении «результатов - вознаграждений» - это ожидания определённого поощрения в ответ на достигнутые результаты;
- 3) ценность полученного поощрения или вознаграждения;
- 4) валентность - это мера ценности или приоритетности вознаграждения от высоко положительной до строго отрицательной.

В данном случае мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей.

Теория справедливости С. Адамса основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают его с показателями других людей, выполнявших такую же работу. Ученый выделил возможные реакции человека на несправедливость – это сокращение собственных затрат энергии, изменение самооценки (неуверенность в себе), выбор объекта сравнения, попытки увеличить вознаграждение за свой труд (требования), повлиять на руководство, перейти в другое подразделение или организацию.

Адамс описывает, как возникает такого рода мотивация (рисунок 7).

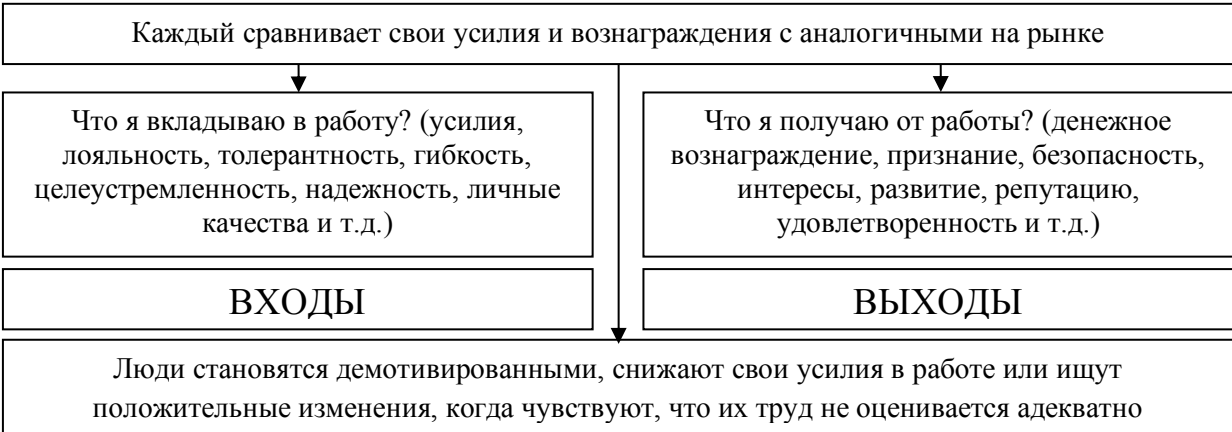


Рисунок 7. Диаграмма рабочей мотивации С. Адамса

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие во внутриорганизационной деятельности, то, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Концепция может быть реализована по следующим направлениям [44, С. 489]:

1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность;

2) работникам дается право контроля за качеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;

3) широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений;

4) предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

В реальной практике все эти направления обычно используются в определенной комбинации, так как они очень тесно связаны и хорошо дополняют друг друга. Более того, именно в комбинации друг с другом эти отдельные направления могут эффективно проявить себя, так как используются как конкретные формы партисипативного управления (рисунок 8).

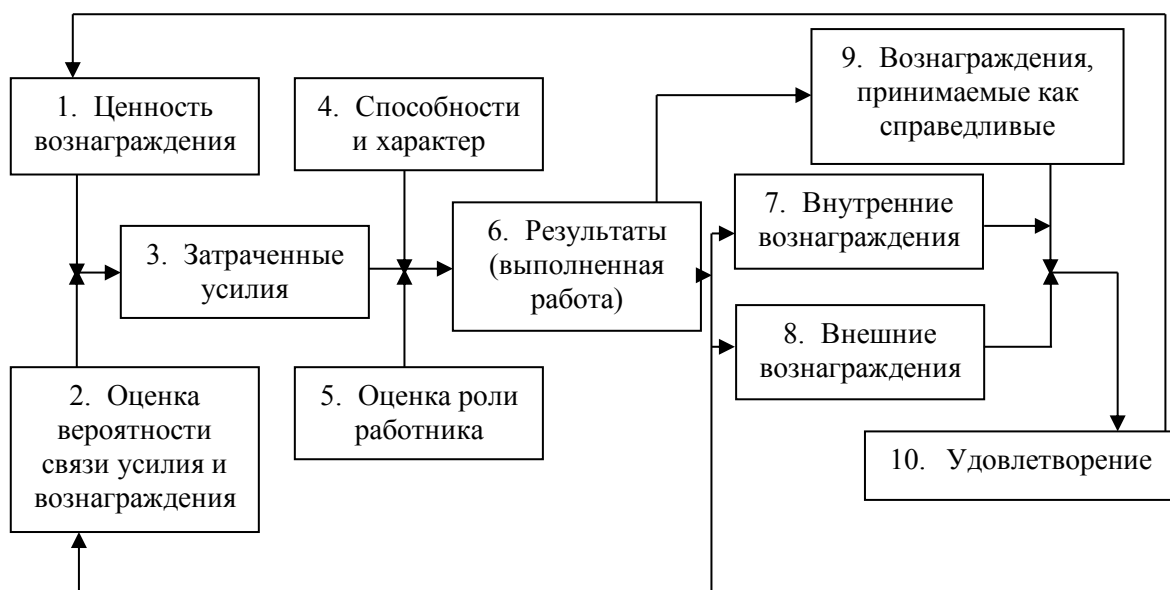


Рисунок 8. Структура партисипативного управления

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности достижения. Аналогично, более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении.

Сравнительная характеристика основных положений перечисленных выше теорий мотивации персонала представлена в приложении 1.

Однако необходимо понимать, что в теории и практике управления нет идеальной многофакторной модели мотивации, которая отвечала бы всем возможным требованиям организации. Важно помнить, что главное - адаптировать любую теорию под особенности деятельности конкретной организации и внедрять полученные результаты в единой системе, поскольку бессистемные действия неэффективны.

Система – это совокупность взаимосвязанных средств, методов и процессов, необходимых для создания организованного, целенаправленного влияния с целью эффективного управления [7, С. 23].

Приведем некоторые исходные положения Системы мотивации труда (далее по тексту СМТ), которые должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников в современных организациях. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной.

Система мотивации труда - это действенный инструмент управления, представляющий собой комплекс мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности работников и результатов работы организации. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами организации, СМТ позволяет менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала [4, С. 388].

Основная цель эффективной системы мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что

позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации. Система мотивации должна быть ориентирована не только на «включение» определенных мотивов сотрудников при выполнении труда, но и на выявление и повышение удовлетворенности группы работников, которые являются высокопрофессиональным ядром организации.

Перечислим основные задачи мотивации персонала в организации [9].

1. Привлечение персонала в организацию.

Организации конкурируют на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, необходимых для достижения стратегических задач. В этом смысле СМТ должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2. Сохранение сотрудников и обеспечение их лояльности.

Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут покинуть ее. Чтобы избежать этого, руководители должны обеспечить конкурентоспособность СМТ. Одним из главных показателей, влияющих на удержание работника в организации, является удовлетворенность его работой, а именно ее содержание и условия, профессия, оплата, возможность карьерного роста, способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку, степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки.

3. Стимулирование производительного поведения.

Набрав и удерживая потенциально сильных сотрудников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности.

4. Контроль за издержками на рабочую силу.

Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

5. Административная эффективность и простота.

Система мотивации должна быть понятна всем сотрудникам и проста для администрирования, то есть не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее функционирования.

Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, которая, в свою очередь, должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

СМТ должна учитывать особенности внешних по отношению к организации условий [7, С. 24]:

- 1) правовая среда: существующее трудовое и другие законодательства;
- 2) экономическая среда: ситуация на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.;
- 3) социальная среда: средний уровень жизни, особенности профессиональных и общественных объединений сотрудников организации, уровень преступности, перспективность региона и т.д.;
- 4) политическая ситуация: общеполитическая ситуация, сложившаяся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.);
- 5) факторы технологического развития отрасли;
- 6) социокультурные факторы: культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.;
- 7) экологические факторы: экологическая ситуация в регионе.

Стоит отметить, что система мотивации труда является механизмом оптимального стимулирования труда персонала - она призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач. В связи с этим СМТ должна быть направлена на поддержание требуемой производительности и ее повышение, поддержание норм организации и ее совершенствование.

В основе мотивационной политики лежит необходимость поощрения соответствия сотрудников организации пяти основным группам нормативных требований. Рассмотрим их подробно [10].

1. Общие нормативные требования ко всем работникам организации (дисциплина и корпоративная культура) - это нормативные рамки для всех членов организации. Более того, для руководства желательно подчеркнутое соответствие общекорпоративным нормам, так как этим можно задавать желаемый образ менее сознательным членам организации.

2. Нормативные требования к управленческой и исполнительской деятельности. Известно, что исполнительской дисциплина - залог организованности в деятельности организации, поэтому мотивационные условия должны ее поддерживать.

Опыт показывает, что при поддержании исполнительской дисциплины довольно действенен авторитарный стиль управления, однако, зачастую при директивных «перегибах» исполнительская организованность может стать настолько формальной, что приводит к деструктивности. Но антипод директивности — попустительский стиль еще более способствует снижению исполнительской дисциплины, особенно у малосознательной части работников. Задача руководителя - установить баланс между этими крайностями. Грамотная система мотивации может оказать ему в этом неоценимую услугу через условия, поощряющие исполнительский порядок.

3. Профессионально-функциональные нормы. У каждого сотрудника на рабочем должен быть определенный круг типовых задач. Мотивационные условия в организации должны способствовать культивированию профессионально - функционального духа работников, понимание ими встроенности своих задач в общую задачу фирмы. Мотивационная система должна исключать профессиональную дискриминацию, создавая равные возможности для представителей разных функций.

4. Позиционные нормы (нормы межфункциональных взаимодействий). Важнейшим условием эффективной деятельности организации является конструктивное взаимодействие между сотрудниками разных отделов, которая возможна только при наличии нормативной определенности деловых взаимоотношений и готовности работников соответствовать данным нормам.

5. Правила межличностных отношений, важность которых подтвердит любой работник, сталкивающийся с провалом дела из-за межличностных антипатий, межиндивидуальных конфликтов на не принципиальной (бытовой) почве и пр. В целом, немногим работникам удастся не переносить личные антипатии в деловую сферу отношений. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений – это:

а) включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межиндивидуальных отношений внутри организации;

б) поддержание мотивационных условий, порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии.

На основании представленных умозаключений можно определить следующую обобщенную модель системы мотивации, отображающую непосредственно процедуру реализации процесса мотивации персонала на предприятии (рисунок 9):

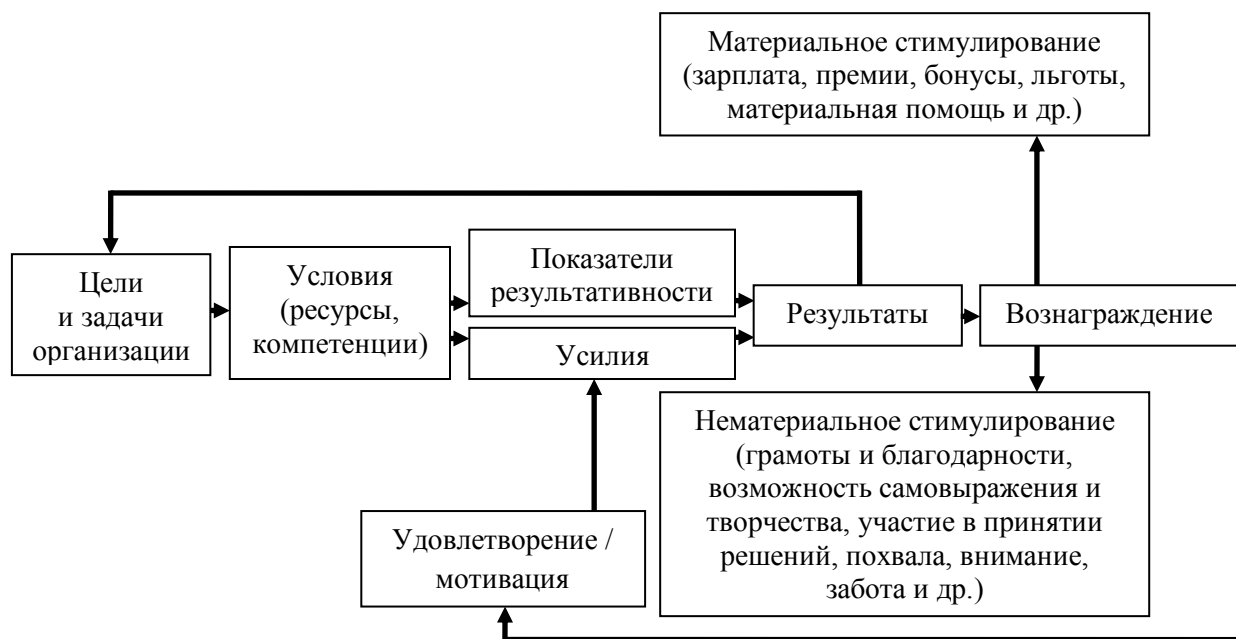


Рисунок 9. Модель системы мотивации персонала

Из данной схемы видно, что процесс разработки и внедрения СМТ на предприятии достаточно емкий и сложный. Обеспечение согласованности функционирования всех составляющих данной модели требует детальной

проработки технологии организации мотивации, что позволит сформировать из совокупности хаотично направленных личностей сплоченный коллектив единомышленников с высоким уровнем мотивации к труду.

Для того, чтобы руководители организаций смогли определить, выстроена ли у них СМТ, они могут ответить на вопросы [22, С. 94]:

1. Поставлены ли задачи мотивации сотрудников?
2. Проведены ли исследования с целью определения наиболее эффективных мотивирующих факторов для разных групп работников?
3. Спланировано ли в организации, какие мотивирующие факторы будут внедряться завтра, послезавтра, через неделю, через месяц и т.д.?
4. Какая сумма заложена в бюджете организации на мотивацию персонала, и есть ли вообще такая строка затрат?
5. Рассчитана ли экономическая выгода от внедрения каждого из мотивирующих факторов в расчете на одного работника?

Если на большинство из вопросов дан положительный ответ, то можно судить о том, что организация приближена к построению индивидуальной системы мотивации персонала. Если большинство ответов отрицательные, то, скорее всего, действия по мотивации персонала носят бессистемный характер, последствия чего могут быть самыми неприятными – это невыполнение плана работ, падение доходов, снижение заработной платы работников, большая текучесть кадров, возникновение угрозы банкротства или ликвидации и т.д. Предотвратить этот процесс может только разработка и внедрение индивидуальной системы мотивации персонала, которая должна включать в себя такие элементы, как цели организации, понятные и принятые сотрудниками, благоприятная среда для достижения целей, комплексы вознаграждений (за отличное исполнение работы) и наказаний (для предотвращения нежелательного поведения), обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений, справедливого распределения и своевременности вознаграждения [45, С. 139].

При этом необходимо выполнить ряд следующих условий [29, С. 71]:

1) обозначить проблемы, которые возникают на предприятии из - за низкой мотивации персонала с учетом особенностей деятельности, стиля управления и корпоративной культуры организации;

2) определить цель и задачи мотивации, то есть на что или зачем мотивировать сотрудников;

3) провести социально - психологические исследования для определения наиболее эффективных мотивирующих факторов для каждой группы работников;

4) выбрать мотивирующие факторы (инструментарий), определить периодичность и последовательность их внедрения.

5) рассчитать затраты на внедрения системы мотивации персонала и ее экономическую целесообразность (в расчете на одного работника).

В данном случае разработанная система мотивации персонала будет сугубо индивидуальной, а, следовательно, более эффективной.

На основе обобщения опыта практической деятельности в области мотивации персонала, определен ряд требований к ее организации в современных организациях [7, С. 24]:

1) комплексность (единство коллективных и индивидуальных мотивов);

2) дифференцированность (индивидуальный подход к мотивированию разных групп работников);

3) гибкость и оперативность (постоянный пересмотр мотивов в зависимости от изменений, происходящих в обществе);

4) справедливость (понятие и принятие правил определения вознаграждения персоналом);

5) доступность всех мотивов для персонала;

6) осязаемость (наличие порога действенности мотива);

7) постепенность (коррекции в сторону повышения материальных мотивов);

8) минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой;

9) объективность и предсказуемость (размер вознаграждения работника, основанный на объективной оценке результатов его труда);

10) адекватность вознаграждения трудовому вкладу работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

11) своевременность вознаграждения за достижением результата;

12) значимость вознаграждения для сотрудника.

Обобщенно технологию разработки системы мотивации персонала в организации можно представить в виде следующей схемы (рисунок 10):

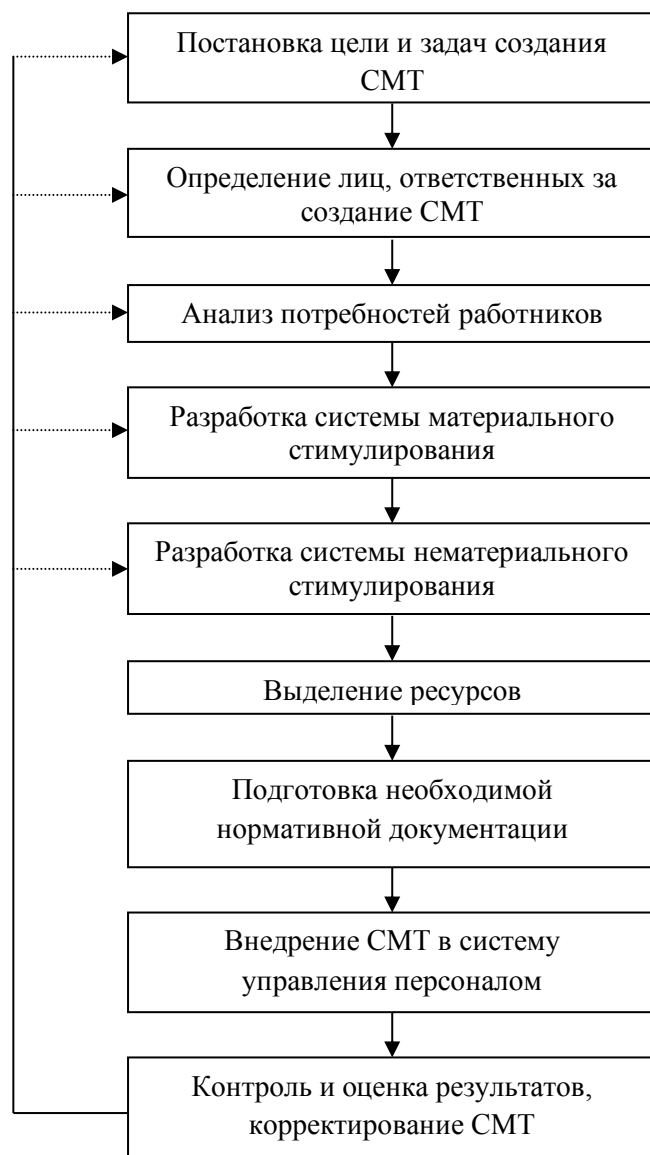


Рисунок 10. Технология создания системы мотивации персонала в организации

Характеристика основных этапов технологии создания системы мотивации персонала в организации представлена в приложении 2.

В целом, эффективность созданной системы мотивации должна оцениваться по четырем параметрам [47, С. 356]:

1) лояльность персонала (это верность, преданность сотрудников целям и ценностям организации; оценивается в течение месяца после внедрения на основании коэффициента текучести);

2) продуктивность деятельности персонала (оценивается в течение определенного временного отрезка (от квартала до нескольких лет) в зависимости от целей системы мотивации);

3) качество труда (производится на основе контроля выполнения установленных требований, действующих в организации с целью достижения высокой ответственности исполнителей за качество выполняемых ими работ, выпускаемой продукции, повышения качества производственных процессов);

4) привлекательность организации на рынке труда (оцениваются количество кандидатов на вакантное место или процент согласившихся сотрудников из числа тех, кому фирмой было сделано предложение).

Результатом внедрения системы мотивации является как эффективное стимулирование к труду и формирование новых механизмов мотивирования, так и возможность мониторинга качества труда, позволяющих оценить вклад каждого сотрудника в общий результат деятельности организации. В конечном итоге, это способствует осуществлению принципа постоянного улучшения – рациональное стимулирование персонала, информирование о достижениях и создание необходимых условий труда ведут к росту показателей качества продукции. Именно качество труда является одним из главных показателей эффективной деятельности персонала организации и основным критерием применения инструментов его стимулирования и мотивации [4, С. 588].

Сегодня многие организации РФ столкнулись с реальными трудностями организации системы мотивации персонала. Перечислим их [30].

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала (мотивирующим фактором признается наличие рабочего места и заработной платы).

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала - «Больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи!».

3. Не учитываются ожидания и интересы сотрудников.

4. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением.

5. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль системы мотивации должен выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы, - они привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности работы.

6. Отсутствие поддержки системы мотивации (невыполнение руководством своих обещаний).

7. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку от руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

8. Нестабильность системы мотивации.

Если в организации практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины (кризис и необходимость в экономии финансовых, технических и других средств). Если дать мотивирующую поддержку персоналу, а потом отобрать ее, это спровоцирует повышение конфликтности в коллективе и увольнение наиболее успешных сотрудников.

Следует отметить, что руководству современной организации чрезвычайно необходимо знать типичные трудности в разработке и реализации СМТ для того, чтобы не допускать их или вовремя устранять. Как известно, знание чужих ошибок защищает от совершения своих собственных.

Таким образом, нами были выявлены особенности мотивационных моделей, сложившиеся в современных теориях управления, а также рассмотрено понятие системы мотивации труда, ее цель, задачи, условия, нормативные требования и технологические этапы разработки индивидуальной системы мотивации персонала, а также основные трудности ее организации.

1.3. Особенности мотивации труда в системе образования

Своим происхождением учительская профессия обязана обособлению образования в особую социальную функцию, когда в структуре общественного разделения труда сформировался специфический тип деятельности, назначение которой — подготовка подрастающих поколений к жизни на основе приобщения их к ценностям человеческой культуры. При этом продуктивность педагогической деятельности во многом зависит от силы и структуры профессиональной мотивации самой личности педагога [43, С. 204].

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 вопросы [20, С. 42]:

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 необходимо сделать, чтобы сотрудники работали лучше?

Все эти вопросы связаны с проблемой мотивации работников образовательной сферы.

Мотивационно - потребностная сфера деятельности педагога может быть проинтерпретирована в его центрации — это направленность педагога, его заинтересованность, озабоченность интересами тех или иных участников педагогической системы, своеобразная психологическая обращенность к ним и избирательное служение их интересам. Смысловую иерархию интересов участников педагогической системы, регулиующую действия и поступки педагога, можно назвать его личностной центрацией в педагогической системе.

А.Б. Орлов выделяет следующие виды педагогической центрации [32, С. 212]:

1) эгоистическая — центрация на интересах своего «Я»;

- 2) бюрократическая — центрация на интересах руководства;
- 3) конфликтная — центрация на интересах коллег;
- 4) авторитетная — центрация на запросах родителей учащихся;
- 5) познавательная — центрация на требованиях средств обучения и воспитания;
- 6) альтруистическая — центрация на интересах и потребностях учащихся;
- 7) гуманистическая — центрация на проявлениях своей сущности и сущности других людей (коллег, родителей, учащихся).

Далеко не все параметры педагогической деятельности жестко зависят от уровня мотивации. Исследования А.А. Реан показывают, что не существует значимой связи между мотивацией педагога и адекватностью представлений педагога о личности учащихся. Даже те, кто получает удовлетворение от самого педагогического труда, кто осознанно выбрал профессию, кто стремится к достижению высоких результатов - даже они далеки от полностью адекватного понимания своих подопечных. Чтобы правильно понимать своих учащихся, педагогу требуются высокоразвитые рефлексивно - перцептивные способности и умения [32, С. 251].

А.К. Байметов все многообразие мотивов педагогической деятельности объединил в три группы – это [3, С. 57]:

- 1) мотивы долженствования;
- 2) мотивы заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом;
- 3) мотивы увлеченности общением с детьми (любовь к детям).

По характеру доминирования этих мотивов им были выделены четыре группы педагогов:

- 1) с преобладанием мотивов долженствования (43%);
- 2) с доминированием интереса к преподаваемой дисциплине (39%);
- 3) с доминированием потребности общения с детьми (11%);
- 4) без ведущего мотива (7%).

Как оказалось, последние имеют самые высокие квалификацию и авторитет.

В исследованиях Н.В. Кухарева было выявлено, что тип мотивации влияет на характер и направленность педагогических требований учителя к учащимся. Разносторонняя мотивация учителя характеризуется малым числом и гармоничностью требований к поведению учащихся и усвоению ими учебного материала. Так,

доминирование у учителя мотива долженствования приводит к предъявлению учащимся большого количества требований не только по усвоению учебного материала, но и дисциплинарного характера;

педагог с доминированием мотива увлеченности учебным предметом в основном предъявляет требования к усвоению учебного материала;

учитель с выраженной потребностью общения с детьми на фоне малого количества требований все же предъявляет больше требований к личности учащихся [25, С. 76].

Можно предполагать, что доминирование той или иной мотивации или отсутствие такового обусловлено склонностью учителей к тому или иному стилю руководства. А.К. Байметов отмечает, что доминирование мотива долженствования свойственно учителям, склонным к авторитаризму, доминирование мотива общения - учителям-либералам, а отсутствие доминирования того или иного мотива - учителям, склонным к демократическому стилю руководства [3, С. 58].

По мнению Л.С. Подымовой и В.А. Сластенина, проблема мотивационной готовности, восприимчивости к педагогическим инновациям является одной из центральных в подготовке учителя, т.к. только адекватная целям инновационной деятельности мотивация обеспечит гармоническое осуществление этой деятельности и самораскрытие личности педагога [43, С. 126].

Л.Н. Захарова среди основных видов профессиональных мотивов учителя называет материальные стимулы, побуждения, связанные с самоутверждением, профессиональные мотивы и мотивы личностной самореализации. Рассмотрим, как строится инновационная деятельность учителя при явном доминировании одного из выделенных мотивов (таблица 5) [16, С. 170].

Характеристика профессиональных мотивов в структуре личности педагога
по Л.Н. Захаровой

№	Мотив	Характеристика личности педагога
1	Внешние стимулы (материальное вознаграждение)	ориентирован на внешние показатели своего труда; практически не стремится к повышению квалификации; безразличен к изменениям в своем труде; использование новшеств носит случайный, эпизодический характер.
2	Мотивы внешнего самоутверждения (мотивы престижа)	занимается введением инноваций ради положительного общественного резонанса на его труд; активно апробирует новые методики преподавания и воспитания, часто без длительной и настойчивой их доработки, превращает их использование в самостоятельную задачу, подчиненную не целям обучения, а целям личного успеха.
3	Профессиональный мотив (желание учить и воспитывать детей)	желание изучить индивидуальные особенности учащихся, стимулировать их к большей активности в обучении и развивать творческие способности.
4	Мотивы личностной самореализации (мотив инновационной деятельности)	предпочитает творческие виды труда, открывающие явные возможности для саморазвития; осуществляет выбор лучшего метода обучения, реализуемого с учетом интересов детей; высокий уровень восприимчивости новшеств; потребность в создании нового видения различных форм педагогической действительности.

Важно отметить, что если мотивы самореализации оказываются связанными с профессиональными педагогическими мотивами, то практически исключается проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности. Такой учитель - это человек с высоким уровнем творческого потенциала, который проявляется в стремлении добиться результата в своей деятельности без личностной прагматической мотивации, получающий удовлетворение в самой инновационной деятельности, которая имеет для него глубокий личностный смысл. Его отличает создание новых концептуальных подходов, высокий уровень рефлексии и психологической готовности к восприятию новшеств.

Следовательно, потребность в самосовершенствовании является основным мотивом и стержневым качеством учителя - новатора.

Удовлетворенность педагогической профессией существенно коррелирует с оптимальностью «мотивационного комплекса» педагога [26, С. 10].

Так, о внутреннем типе мотивации (ВМ) можно говорить, если деятельность значима для личности сама по себе.

Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей (мотивы социального престижа, зарплаты и т.п.), то это внешняя мотивация. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные.

Внешняя положительная мотивация (ВПМ) связана с удовлетворением потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ и т.п.

Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) связана с потребностью самозащиты, стремлением избежать осуждения со стороны дирекции и т.п.

Для оценки профессиональной мотивации педагога можно использовать методику румынского психолога К. Замфир. Следует оценивать оптимальность мотивационного комплекса педагога, соотношение внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации [15, С. 34].

Наилучшим является соотношение, когда внутренняя мотивация превышает внешнюю положительную и внешнюю отрицательную ($ВМ > ВПМ > ВОМ$).

Наихудший мотивационный комплекс характеризуется сочетанием $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

По данным А.А. Реан, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса педагога. Иначе говоря, удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней мотивации и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной мотивации [39, С. 213].

Кроме того, им установлена и отрицательная корреляционная зависимость между оптимальностью мотивационного комплекса и уровнем эмоциональной нестабильности личности педагога. Чем оптимальнее мотивационный комплекс, тем более активность педагога мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов; чем более деятельность педагога обусловлена мотивами избегания, порицания,

желанием «не попасть впросак», которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой педагогической деятельности, а также над внешними положительными мотивами, тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Наиболее оптимальным является мотивационный комплекс, в котором внутренние мотивы занимают лидирующее положение при минимальной выраженности внешних отрицательных мотивов.

Худшим является мотивационный комплекс, в котором внешние отрицательные мотивы становятся наиболее значимыми при наименьшей ценности внутренних мотивов.

Как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивацией. Поэтому руководителю в работе с персоналом не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.).

Важно 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.

Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением доминант в зависимости от стажа работы (таблица 6) [25, С. 40].

В современных российских условиях главным мотивационным фактором труда педагогических работников следует считать заработную плату. Однако, в связи с невозможностью обеспечить равномерную оплату труда, широкое распространение получила гибкая система льгот для работников (свободный режим работы, обучение за счет организации, предоставление творческой свободы при выполнении заданий, бесплатное питание и проезд и т.д.).

Характеристика профессиональных доминант педагогов в зависимости от
стажа работы

№	Доминирующая мотивация	Стаж работы	Характеристика личности педагога
1	Внутренняя мотивация	2 - 10 лет	стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу.
2	Внутренняя и внешняя положительная мотивация	Все стажевые группы	стремление к достижению успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие.
3	Внешняя положительная мотивация	10 - 20 лет	ориентация на внешние оценки своей деятельности, чувствительность к материальным стимулам.
4	Внешняя положительная и отрицательная мотивация	свыше 20 лет	ориентация на внешние оценки своей работы, актуальность потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства.
5	Внешняя отрицательная мотивация	свыше 20 лет	потребность в признании, отрицательное отношение к различным изменениям и новациям в педагогической деятельности, уделение повышенного внимания условиям труда и психологическому климату в коллективе, удовлетворение физиологических потребностей, обеспечение защиты от санкций.

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

Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

В таблице 7 представлена классификация методов и форм материальной и нематериальной мотивации персонала образовательного учреждения. Каждая группа методов базируется на тех или иных мотивах, существующих у работников [11].

Формы и методы мотивации и стимулирования работников образовательных учреждений

Потребности и мотивы	Формы и методы мотивации
1. Административные	
1) страх перед наказанием и увольнением; 2) желание иметь стабильную работу; 3) желание признания заслуг.	1) издание приказов и распоряжений; 2) объявление выговоров и благодарностей; 3) разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентирующих документов; 4) аттестация педагогов; 5) предоставление дополнительных отпусков; 6) оптимальное распределение учебной нагрузки.
2. Экономические	
1) обеспечение своего существования; 2) желание быть социально защищенным; 3) мотив справедливости; 4) желание признания заслуг.	1) построение системы финансового поощрения и премирования; 2) предоставление социального пакета (больничные, отпускные); 3) предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки).
3. Морально — психологические	
1) мотив уважения, признания заслуг; 2) мотив достижения успеха; 3) желание карьерного роста; 4) потребность в признании уникальности; 5) потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства и др.	1) обобщение опыта работы и сообщение о нем в СМИ; 2) высокая квалификационная категория; 3) привлечение к управленческой деятельности в составе различных советов, комиссий и т.д. 4) включение в резерв руководящих кадров; 5) перевод на самоконтроль, предоставление самостоятельности в действиях; 6) организация внутришкольных конкурсов, направление на городские и иные конкурсы; 7) рекомендация на присвоение званий; 8) благодарственные письма, грамоты.
1) безопасное и комфортное рабочее место; 2) удобный режим работы; 3) спокойная работа без стрессов и конфликтов; 4) уверенность в завтрашнем дне и др.	1) наличие профсоюзной организации, коллективного договора; 2) четкие должностные инструкции; 3) своевременное предоставление информации о проверках; 4) составление удобного расписания занятий; 5) корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки.
1) потребность в участии в жизни коллектива; 2) потребность в неформальном общении с коллегами и руководством.	1) повышение статуса образовательного учреждения; 2) поддержка существующих традиций; 3) совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.); 4) поздравление со знаменательными событиями педагога; 5) привлечение к общественной работе.
1) желание иметь интересную работу; 2) возможность реализовать свои планы; 3) желание профессионального и личностного роста и др.	1) возможность выполнения сложных и ответственных заданий; 2) предоставление возможности регулярно повышать квалификацию; 3) привлечение к участию в инновационной деятельности; 4) поощрение инициатив, самостоятельности.

Как показывает опыт, в педагогической среде по сравнению с иными сферами общественной жизни, преобладает нефинансовая мотивация — потребность в работе с детьми, привлекательность учительского труда по содержанию, возможность для творчества и т.д. Построение эффективной системы мотивации труда работников образовательного учреждения предполагает необходимость учета и поощрения данных личностных качеств.

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

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием.

При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.) [37, С. 115].

Таким образом, нами были определены виды педагогической центрации, группы педагогов по характеру доминирования различных мотивов педагогической деятельности, представлены характеристики типов мотивации в структуре личности педагога и профессиональных доминант в зависимости от стажа работы, а также классификация методов и форм материальной и нематериальной мотивации персонала образовательного учреждения и особенности построения в нем эффективной системы мотивации труда.

Выводы по Главе 1

В теоретической части данного исследования нами были определены:

1) понятие «Мотивация» (система внутренних побудительных элементов (потребности, интересы, ценности) и отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды (стимулы), побуждающих человека к труду), ее механизм и виды (внешняя и внутренняя, положительная и отрицательная, устойчивая и неустойчивая, материальная и нематериальная), а также разновидности мотивов к труду (самоутверждение, самостоятельность, стабильность, справедливость и др.);

2) понятие «Эффективность организации» (достижение целей организации с минимально возможными издержками), показатели ее определения (субъективные и объективные) и социально - психологические факторы (целенаправленность, эмоциональность и мотивированность), методы мотивирования эффективного трудового поведения персонала (экономические, организационно - распорядительные и морально-психологические);

3) особенности мотивационных моделей, сложившиеся в современных теориях управления, - это содержательные (Теория потребностей А. Маслоу, Теория ERG К. Альдерфера, Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Теория двух факторов Ф. Герцберга) и процессуальные теории мотивации (Теория ожиданий В. Врума, Теория справедливости С. Адамса и Концепция партисипативного управления);

4) понятие «Система мотивации труда» (комплекс мероприятий по стимулированию труда, развитию персонала, стабилизации коллектива и др., направленных на повышение удовлетворенности работников и результатов работы организации), ее цель и задачи (привлечение персонала в организацию, стимулирование производительного поведения, контроль за издержками на рабочую силу и др.), условия (правовая, экономическая, социальная и политическая среды, социокультурные, экологические и технологические факторы), нормативные требования (общие, к управленческой и исполнительской

деятельности, профессионально-функциональные и позиционные, межличностные нормы), обобщенная модель СМТ;

5) элементы (цели, благоприятная среда, система вознаграждений и наказаний, побуждения), условия и требования (комплексность, гибкость, оперативность, доступность и др.), технологические этапы разработки (цель и задачи, определение ответственных лиц и ресурсов, анализ потребностей работников, разработка систем стимулирования, подготовка документации, внедрение, контроль и оценка результатов), основные трудности создания индивидуальной системы мотивации персонала в организации (недостаточное понимание значения мотивации персонала, отсутствие ее поддержки и мониторинга, неучет ожиданий и интересов сотрудников и др.);

б) особенности мотивации труда в системе образования: виды педагогической центрации (эгоистическая, бюрократическая, конфликтная и др.), группы педагогов по характеру доминирования различных мотивов педагогической деятельности (мотив долженствования, интерес к преподаваемой дисциплине, потребность общения с детьми или отсутствие мотива), характеристики типов мотивации в структуре личности педагога (материальное вознаграждение, престиж, желание учить и воспитывать детей, инновационная деятельность) и профессиональных доминант в зависимости от стажа работы, а также классификация методов и форм материальной и нематериальной мотивации персонала образовательного учреждения и особенности построения в нем эффективной системы мотивации труда.

Таким образом, проблема мотивации трудовой деятельности как целенаправленного воздействия на работников в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов не оспаривается ни наукой, ни практикой, поскольку неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда, а эффективная система стимулирует производительность и повышает эффективность персонала, обеспечивает достижение поставленных целей организации.

Глава 2. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации работников МКОУ «ООШ №19»

2.1. Характеристика деятельности МКОУ «ООШ №19»

Полное наименование учреждение (в соответствии с Уставом):
Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Основная общеобразовательная школа № 19» (далее по тексту МКОУ «ООШ №19», ОУ).

Учредитель: Управление образования администрации Коркинского муниципального района.

Форма собственности: муниципальная собственность.

Организационно-правовая форма: муниципальное казенное учреждение.

ОУ является юридическим лицом, имеет на оперативном управлении обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевые счета в финансовом органе Коркинского муниципального района, печать со своим наименованием, бланки, штампы. ОУ от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с федеральными законами, отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами.

Тип: общеобразовательное учреждение.

Вид: основная общеобразовательная школа.

Год основания: 1962.

Юридический адрес, телефон: 456553, Челябинская область, г. Коркино, п. Роза, ул. 50 лет ВЛКСМ, д. 78; 8(35152) 4 – 69 - 42.

Директор: Кузнецова Оксана Галеевна.

МКОУ «ООШ №19» осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными в соответствии с федеральными законами, нормативно - правовыми актами Челябинской области; муниципальными правовыми актами Коркинского муниципального района и собственным Уставом.

Предмет деятельности: оказание услуг по реализации предусмотренных федеральными законами, законами Челябинской области, нормативными правовыми актами РФ и муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления полномочий Коркинского муниципального района в сфере образования по утверждённым основным общеобразовательным программам начального общего образования (НОО) и основного общего образования (ООО).

Цели деятельности:

1) создание условий для реализации гражданами РФ гарантированного государством права на получение общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами;

2) осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей;

3) формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессии;

4) воспитание у обучающихся гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Основные виды деятельности:

1) реализация программ начального и основного общего образования;

2) предоставление специальных условий обучения для детей с ограниченными возможностями здоровья, детей - инвалидов;

3) предоставление психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи;

4) работа лагеря дневного пребывания и трудовых объединений;

5) проведение промежуточной и итоговой аттестации [24].

В своей деятельности школа руководствуется Конституцией РФ, Законом «Об образовании в РФ» и другими федеральными законами, указами Президента

РФ, решениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами Челябинской области, органов местного самоуправления, приказами органов управления образования; правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами ОУ.

В настоящее время в школе обучается 220 человек. В ОУ 35 многодетных семей, 23 - малообеспеченных, 13 школьников находятся в трудной жизненной ситуации, более 30% детей из неблагополучных семей; 4% школьников живут за чертой бедности; у 30% родителей отсутствует заинтересованность в получении образования их детьми, поэтому на учете в ОДН ОВД состоят 6 человек, на педагогическом учете – 4 человека.

ОУ осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ двух ступеней общего образования:

I ступень – начальное образование (срок освоения 4 года),

II ступень - основное общее образование (срок освоения 5 лет).

Данные программы содержат основные идеи развития школы по формированию у учащихся универсальных образовательных компетенций, являющихся основой любого образования. Акцент сделан на сохранение и укрепление физического и психического здоровья, безопасности обучающихся, коррекцию недостатков в развитии, эмоциональной неустойчивости, регуляции поведения, преодоление трудностей в овладении отдельными предметами, а также на внедрение ИКТ, учебных и элективных курсов по предметам.

В школе действуют десять классов: 9 - общеобразовательных, 1 - по адаптированной образовательной программе. Школа функционирует с 3 по 9 класс в режиме шестидневной рабочей недели при 45 минутных уроках и пятидневной рабочей недели в 1- 2 классах. Обучение проводится в одну смену. Факультативные, индивидуальные, групповые занятия кружков и секций, внеурочная занятость для учащихся проводилась во второй половине дня.

Результаты работы педагогического коллектива по повышению качества образования связаны с результатами освоения обучающимися образовательных

программ. Проведенный анализ успеваемости за учебный год показывает следующие результаты, представленные в таблице 8:

Таблица 8

Анализ успеваемости обучающихся МКОУ «ООШ №19»

№	Уровни получения образования	Всего обучающихся	На «5»	На «4» и «5»	Кач – во (%)	С одной «3» (чел.)	С одной «3» (%)
			(чел.)				
1	2 – 4 классы	85	4	39	50,5	6	7,1
2	5 – 9 классы (без класса коррекции)	96	2	22	25	7	6,7
3	2 – 9 классы	181	6	61	37	13	7,2

Кроме того, в школе созданы определенные условия для организации специальных услуг детям с ограниченными возможностями здоровья в соответствии с образовательными потребностями учащихся, их родителей, ресурсными возможностями учреждения.

Школа предоставляет учащимся возможность выбора спектра занятий, направленных на развитие школьника в рамках реализации программы по внеурочной деятельности. Часы, отводимые на внеурочную деятельность, используются по желанию учащихся, и направлены на реализацию различных форм ее организации, отличных от урочной системы обучения, на обеспечение индивидуальных запросов и потребностей учащихся и их семей (в том числе этнокультурных), интересов образовательной организации. Занятия проводятся в форме экскурсий, кружков, секций, круглых столов, конференций, диспутов, КВНов, олимпиад, соревнований, поисковых и научных исследований и т.д. (таблица 9).

Таблица 9

Характеристика основных направлений внеурочной деятельности

№	Направление	Виды
1	Общекультурное	«Хоровое пение», «Декоративно-прикладное творчество»
2	Духовно-нравственное	«Мир вокруг нас»
3	Общеинтеллектуальное	«Лего-конструирование», «Тико-конструирование», «Компьютерная грамотность», «Робототехника», «Развитие речи», «Занимательная математика», «Эрудит», «Языкознание»
4	Проектная деятельность	«Моя малая Родина»
5	Спортивно-оздоровительное	«Школа мяча», «Ритмика»

Кроме того, в школе организованы различные формы досуга обучающихся в учебное и каникулярное время. В учебное время проводились школьные вечера, внеклассные мероприятия, занятия спортивных секций, экскурсии и коллективные посещения зрелищных мероприятий. Система досуговой деятельности и внеурочной деятельности школы построена на основе регулярного тесного взаимодействия с учреждениями дополнительного образования города, учреждениями культуры.

Школа как открытая система строит свою работу на сотрудничестве с семьями обучающихся и другими социальными институтами. Социальное партнерство даёт возможность педагогическому коллективу получать разные виды общественной поддержки, помогает успешно решать задачи, которые не могут быть реализованы только педагогическими средствами. Партнерские отношения установлены с Томским университетом, ЦДОД, Детской школой искусств, ДК «Горняк, библиотекой, МУЗ ЦГБ, ГИБДД, КДН, ОДН и др. [34].

Учреждением сформирован открытый и общедоступный информационный ресурс – сайт, где размещена вся необходимая информация об образовательном учреждении. В отчетном учебном году купили доменное имя, сделали версию для слабовидящих, дополнены разделы «Независимая оценка качества образовательной деятельности», «Антикоррупционная деятельность», проводится интернет - опрос среди участников образовательных отношений о качестве предоставляемых образовательных услуг. Необходимо отметить, что образовательное учреждение принимало участие в конкурсе сайтов среди образовательных организаций Челябинской области и вошло в 10 лучших сайтов.

Состояние материально - технической базы школы можно оценить как удовлетворительное.

Образовательная деятельность в ОУ осуществляется в 13 учебных кабинетах, оснащенных автоматизированными рабочими местами с выходом в Интернет через Wi-Fi, а также используются спортивно - игровая площадка, хоккейная коробка, спортивный и актовый залы, швейная мастерская,

современный компьютерный класс с локальной сетью и выходом в Интернет, медицинский кабинет и кабинет социального педагога.

Оснащение ОУ – это магнитофон (5 шт.), видеоманитофон (3 шт.), телевизор (2 шт.), компьютер (35 шт.), МФУ (6 шт.), сканер (2 шт.), принтер (8 шт.), проектор (8 шт.), спортивный инвентарь и стенды. Проблемой остается подготовка обучающихся в зимний период, отсутствуют комплекты лыж, коньков на всех обучающихся школы. Кроме того, имеющегося оборудования недостаточно для осуществления образовательной деятельности на уровне современных требований. Необходимо приобрести документ-камеру, интерактивные доски, увеличить число компьютеров, произвести замену устаревшей техники.

В ОУ ведется целенаправленная работа по обеспечению обучающихся учебными пособиями, электронными образовательными ресурсами за счет субвенций. Школа имеет библиотеку с медиатекой, фонд которой ежегодно обновляется. При этом есть востребованность в дополнительном приобретении учебных пособий по отдельным учебным предметам, т.к. увеличивается количество обучающихся в классах. Остается нерешенной проблема по приобретению рабочих тетрадей за счет субвенций [23].

Основой формирования имущества и финансовых ресурсов МКОУ «ООШ №19» являются бюджетные и внебюджетные средства, имущество, переданное школе в оперативное управление учредителем, имущество, приобретенное за счет средств, выделенных школе по смете, добровольные пожертвования и целевые взносы физических и (или) юридических лиц и другие источники, не запрещенные законом.

Смета – это основной плановый документ, определяющий объем, целевое назначение и поквартальное распределение бюджетных ассигнований на все расходы ОУ. Утвержденная смета является основанием для расходования выделяемых из бюджета средств.

Потребность в бюджетном финансировании ОУ базируется на трех основных количественных параметрах – это численность учащихся, сроки и условия обучения (по соответствующим уровням) и материальная база обучения.

Источником для получения этих данных являются нормативные документы, формы статистического наблюдения, данных бухгалтерской отчетности.

Показатели материального обеспечения функционирования и развития школы за 2015 - 2016 учебный год представлены в таблице 10.

Таблица 10

Финансирование МКОУ «ООШ №19»

№	Статья расходов	Сумма (руб.)
1	Заработная плата	6730022
2	Лечебное пособие	1890
3	Услуги связи	28900
4	Коммунальные услуги	313400
5	Услуги по содержанию имущества	64252
6	Прочие работы / услуги (оплата услуг вневедомственной охраны, услуг в области информационных технологий, организация питания детей из малообеспеченных семей, прохождение медосмотра)	141000
7	Возмещение затрат на коммунальные услуги педагогическим работникам	240000
8	Налог на имущество	80000
9	Налог на негативное воздействие на окружающую среду	5210
10	Учебные расходы	98000
11	Увеличение стоимости материальных запасов	6300
12	Противопожарные мероприятия	45000
13	Итого	7753974

Задачи программы развития ОУ на 2015 - 2017 гг.:

1. Создание комплекса условий обеспечения качества образования в ОУ.
2. Совершенствование урочной и внеурочной деятельности, сетевого взаимодействия ОУ, направленных на социализацию и самореализацию обучающихся, развитию их потенциала.
3. Формирование гибкой системы непрерывного образования, профессионального развития педагогов, их мотивации.
4. Совершенствование системы оценки качества образования на основе принципов открытости, объективности, прозрачности, государственного общественного участия, возможность использования результатов оценки качества для принятия необходимых управленческих решений.
5. Использование информационно – коммуникационных технологий для управления образовательным процессом [23].

2.2. Анализ структуры управления и кадрового обеспечения организации

Организационная структура — это состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Организационная структура МКОУ «ООШ №19» - матричная, ее функциональным принципом является «Управление по функциям», т.е. система управления разделена на функциональные службы, за каждой из которых закреплен определенный круг работ (рисунок 11) [34].

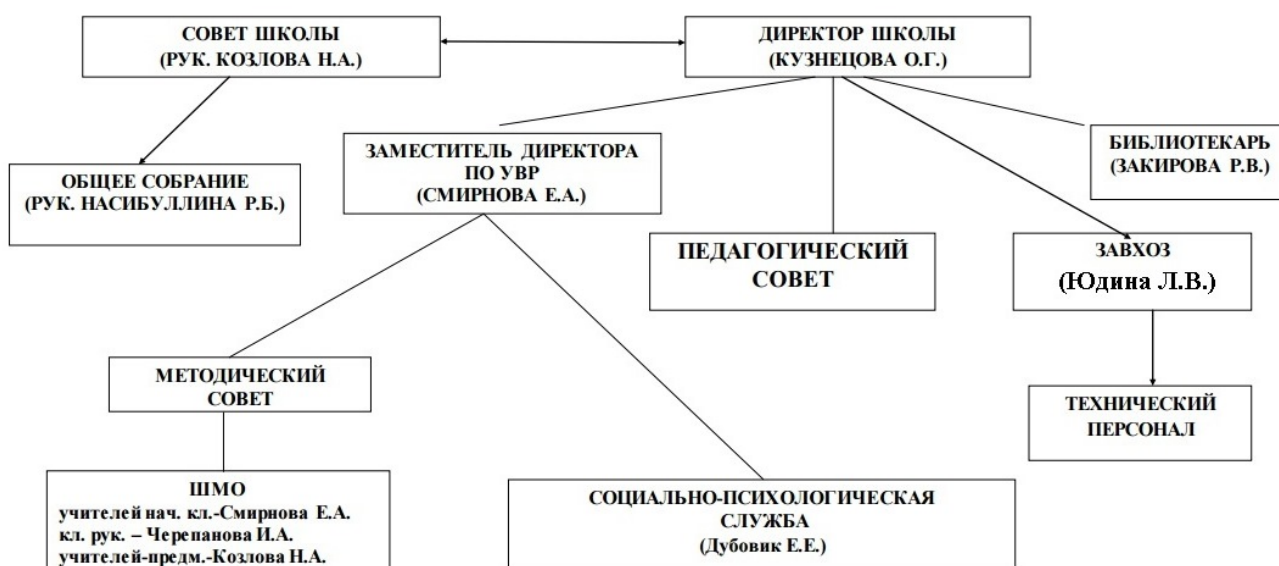


Рисунок 11. Организационная структура управления МКОУ «ООШ №19»

В основу данной структуры заложены пять основных уровней:

1 уровень (уровень стратегического управления) – это директор, главное административное лицо, которое совместно с Советом школы определяет стратегию развития ОУ, представляет его интересы в государственных и

общественных инстанциях; несет юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для ее развития;

2 уровень (уровень стратегического управления) – это традиционные субъекты управления: Совет школы, педагогический совет, родительский комитет, Общее собрание трудового коллектива, профсоюзный орган;

3 уровень (уровень тактического управления) – это заместитель директора и методический совет (коллегиальный совещательный орган, в состав которого входят руководители школьных МО);

4 уровень (уровень оперативного управления) - это учителя, функциональные службы и методические объединения (структурные подразделения методической службы ОУ, объединяющие учителей одной образовательной области).

4 уровень (неформальный уровень самоуправления) - это уровень учащихся, участие в управляющей системе которых формирует их организаторские способности и деловые качества; иерархические связи по отношению к субъектам пятого уровня предполагают курирование, помощь, педагогическое руководство.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления школы, порядок принятия ими решений и выступления от имени ОУ устанавливаются уставом в соответствии с законодательством РФ.

Характеристика коллегиальных органов управления ОУ, к которым относятся Совет школы, Попечительский Совет, Общее собрание, Педагогический совет и Родительский комитет, представлена в приложении 3.

Трудовые ресурсы являются важнейшим фактором, определяющим результаты деятельности образовательного учреждения.

Основные задачи анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами:

1) изучение обеспеченности ОУ персоналом по количественным и качественным параметрам;

2) определение экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала ОУ;

3) оценка состояния системы мотивации кадров в ОУ и выявление резервов более полного и эффективного их использования [19, С. 476].

Подбор персонала в ОУ осуществляется директором школы, в основном, в форме собеседования. При этом большое внимание уделяется базовому образованию работника, его стажу работы по специальности и характеристике с предыдущего места работы.

Взаимодействие с каждым из работников выстраивается на основе трудовых договоров, правил внутреннего трудового распорядка и должностных инструкций.

Штатное расписание школы отражает стандартный для образовательного учреждения и определенный его условиями набор должностей, разделенных по четырем группам персонала – административный, педагогический, учебно-вспомогательный и обслуживающий.

Кадровый состав МКОУ «ООШ №19» является стабильным; среднегодовая численность работников школы – 30 человек.

Основную долю в структуре работающих в МКОУ «ООШ №19» занимают педагоги, что свидетельствует о том, что организация обеспечена работниками для осуществления основной своей деятельности.

Так, образовательный процесс в ОУ обеспечивают 14 педагогов, в том числе

- 1) учителя – предметники (11 чел.),
- 2) педагог – организатор (1 чел.),
- 3) социальный педагог (1 чел.) и
- 4) педагог дополнительного образования (1 чел.) [23].

В таблице 11 представлен анализ обеспеченности ОУ трудовыми ресурсами за период с 2013 по 2016 гг.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами МКОУ «ООШ №19»
за 2013 - 2016 гг.

Показатель	Численность (чел.)			Структура (% обеспеченности)			
	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	Среднее значение
1. Анализ количественного состава персонала							
Общая численность педагогического персонала:	16	14	14	100	87,5	87,5	91,7
женщины	14	13	14	87,5	81,3	87,5	85,4
мужчины	2	1	-	12,5	6,2	-	6,3
2. Анализ возрастного состава персонала							
До 20 лет	-	1	-	-	7,1	-	2,4
21-30 лет	3	4	5	18,8	28,6	35,7	27,7
31-40 лет	5	1	1	31,3	7,1	7,1	15,2
41-50 лет	7	6	6	43,8	42,9	42,9	43,2
51 год и более	1	2	2	6,3	14,3	14,3	11,6
Средний возраст	38	39	40	-	-	-	39
3. Анализ персонала по стажу работы							
До 1 года	-	1	-	-	7,1	-	2,4
1-5 лет	2	2	3	12,5	14,3	21,4	16,1
6-10 лет	2	2	3	12,5	14,3	21,4	16,1
11-15 лет	3	2	2	18,8	14,3	14,3	15,8
16-20 лет	6	4	2	37,5	28,6	14,3	26,8
Свыше 20 лет	3	3	4	18,8	21,4	28,6	22,9
4. Анализ персонала по уровню образования							
Высшее	11	8	9	68,8	57,2	64,3	63,4
Среднее специальное	5	5	4	31,2	35,7	28,6	31,8
Не имеют среднего	-	1	1	-	7,1	7,1	4,7
5. Анализ аттестации персонала							
Высшая категория	4	4	5	25,0	28,6	35,7	27,8
Первая категория	6	6	7	37,5	42,9	50,0	43,5
Без категории	6	4	2	37,5	28,6	14,3	26,8
6. Анализ курсовой подготовки персонала							
Количество работников от общего числа педагогического персонала:	2	3	6	12,5	21,4	42,9	25,6

Таким образом, обеспеченность организации педагогическими кадрами за последние 5 лет составляет в среднем 92%.

Анализируя структуру персонала по гендеру, выявлено, что только 6% составляют мужчины, а 85% - женщины, что связано со спецификой деятельности организации.

Качественный состав работников по возрасту следующий: наибольшую долю составляют работники 41- 50 лет (43%), что свидетельствует о достаточной обеспеченности ОУ наиболее качественными трудовыми ресурсами (то есть уже имеются навыки, опыт, квалификация), однако число рабочих моложе 40 лет составляет в среднем 45% от общего числа педагогического персонала, и это положительный результат, так как молодежь более энергична, и вероятность повышения эффективности труда увеличивается. Привлекать молодые кадры сложно, поскольку у них больше возможностей найти более оплачиваемую работу, однако доля сотрудников до 40 лет свидетельствует об эффективном материальном поощрении.

Таким образом, согласно полученной оценке возрастной структуры кадров, можно сделать положительный прогноз относительно трудовой деятельности педагогического коллектива: большинство сотрудников работоспособного возраста.

Аналогично проанализирован показатель качественного состава педагогов по стажу работы, который на протяжении анализируемых 3 лет относительно стабилен. Тревожным фактором является низкая доля сотрудников со стажем 11 - 15 лет. Наряду с этим растет доля рабочих со стажем 1 - 10, что компенсирует вышеуказанную группу. Это говорит о том, что педагогов устраивают действующая в ОУ система премирования и оплаты труда, социальная политика, отношения в коллективе и с руководством, то есть у них есть желание работать в МКОУ «ООШ №19».

Образовательная структура персонала претерпела некоторые изменения – увеличилась доля сотрудников с высшим образованием (с 57% в 2015 г. до 64% в 2016 г.) с одновременным снижением доли педагогов со средним образованием (с 36% в 2015 г. до 29% в 2016 г.). Также увеличилась число педагогов с высшей квалификационной категорией (с 25% в 2014 г. до 36% в 2016 г.) и проходящих

курсовую подготовку (с 13% в 2014 г. до 43% в 2016 г.) - профессионалов своего дела, что является положительным фактором для организации. Отрицательным фактором является отсутствие категории у 27% персонала.

Выводы по проведенному анализу:

- 1) педагогические работники составляют 47% всего персонала ОУ;
- 2) среднее количество педагогов - 14 человек;
- 3) обеспеченность в трудовых ресурсах составляет 92%;
- 4) средний возраст педагогов – 39 лет;
- 5) 50% сотрудников работает в ОУ от 1 до 15 лет;
- 6) высшее или среднее специальное образование имеют 95% сотрудников;
- 7) доля сотрудников с квалификационной категорией составляет 71%;
- 8) 26% педагогов регулярно посещают различные курсы повышения профессионального мастерства.

В таблице 12 представлен расчет показателей, характеризующих движение педагогических сотрудников МКОУ «ООШ №19».

Таблица 12

Движение трудовых ресурсов МКОУ «ООШ №19»

за 2013 - 2016 гг.

№	Показатель	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016
1	Численность сотрудников на начало года	14	16	14
2	Приняты на работу	3	-	-
3	Выбыли:	1	2	-
	по собственному желанию	1	1	-
	уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-
4	Численность персонала на конец года	16	14	14
5	Среднесписочная численность персонала	15	15	14
6	Общий коэффициент оборота кадров $((\text{ст. 2} + \text{ст. 3}) / \text{ст. 5}) * 100\%$	26,7	13,3	-
7	Коэффициент оборота по приему работников $(\text{ст. 2} / \text{ст. 5}) * 100\%$	20,0	-	-
8	Коэффициент оборота по выбытию работников $(\text{ст. 3} / \text{ст. 5}) * 100\%$	6,7	13,3	-
9	Коэффициент текучести кадров $(\text{ст. 3} / \text{ст. 5}) * 100\%$	6,7	13,3	-
10	Коэффициент сменяемости кадров $(\text{меньш. из знач. ст. 2 или ст. 3} / \text{ст. 5}) * 100\%$	6,7	-	-
11	Коэффициент постоянства кадров $(100\% - \text{ст. 8})$	93,3	86,7	100,0
12	Коэффициент стабильности кадров $(\text{кол-во персонала со стажем работы 5 и более лет (см. табл. 12)} / \text{ст. 5}) * 100\%$	93,3	73,3	78,6

Из данной таблицы видно, что в данной организации наблюдаются значительные колебания общего коэффициента оборота кадров в 2015 г. (13,3%) по сравнению с 2014 г. (26,7%).

Динамика частных коэффициентов оборота по приёму и увольнению сотрудников, в целом, удовлетворительная. В 2015 и 2016 гг. прием работников не осуществлялся, но возрастание показателя выбытия работников с 6,7% в 2014 г. до 13,3% в 2015 г. несет негативный характер, поскольку сменяемость кадров наносит ущерб деятельности организации, которая в данном случае протекает не так гладко и качественно, как могла осуществляться при полной комплектации квалифицированного персонала.

Динамика коэффициента текучести кадров совпадает с динамикой коэффициента оборота по увольнению, так как число всех уволенных сотрудников за последние годы включает в себя либо уволенных по собственному желанию, либо по инициативе администрации.

Значение коэффициента постоянства кадров за отчетный период имеет положительную тенденцию: с 2015 г. показатель увеличился с 86,7% до 100%. Однако коэффициент стабильности кадров оставляет желать лучшего – его значение сократилось с 93,3% в 2014 г. до 78,6 в 2016 г.

Кроме того, стоит отметить практическое постоянство и количественной характеристики (общая численность сотрудников организации в течение 3 лет держится примерно на одном уровне) и качественной характеристики персонала (наблюдаются незначительные показатели внешнего движения работников).

Таким образом, нами была охарактеризована организационная структура ОУ, проанализирован его кадровый состав (по численности, гендеру, возрасту, стажу, уровню образования и др.), что позволило сделать вывод о том, что, в целом, школа обеспечена трудовыми ресурсами на должном уровне. При этом руководству стоит организовать систему мероприятий, которая позволит управлять «текучестью» кадров, минимизировать ее. Для этого необходимо провести анализ состояния существующей мотивации персонала, определить проблемы, пути решения и прогнозируемы результаты внедрения нововведений.

2.3. Анализ мотивации персонала организации

Для комплексной оценки состояния мотивации работников МКОУ «ООШ №19» необходимо провести анализ деятельности руководства по управлению персоналом, включающий в себя определение характера и выявление недостатков существующих мотивационных мероприятий, препятствующих повышению эффективности организации, а также диагностику причин неудовлетворенности сотрудников действующими методами мотивации.

Так, на рисунке 12 отражены распространенные нематериальные и материальные виды стимулирования трудовой активности персонала ОУ.



Рисунок 12. Структура мотивации персонала МКОУ «ООШ №19»

Рассмотрим подробно представленные виды мотивационных мероприятий персонала МКОУ «ООШ №19».

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность организации; является основным методом материального стимулирования труда работников ОУ, руководство которого ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда; о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Оплата труда работников организации складывается из должностного оклада и выплат, и осуществляется в соответствии со штатным расписанием, утвержденным коллективным договором и Положением об оплате труда работников, закрепленных Приказом директора МКОУ «ООШ №19».

Должностные оклады устанавливаются директором в соответствии с должностью и квалификацией сотрудников.

К должностным окладам работников ОУ установлены следующие выплаты:

1) выплаты компенсационного характера - за вредные и тяжелые условия труда, работу в вечерние / ночные часы, выходные и праздничные дни, в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент), совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором и сверхурочную работу;

2) выплаты стимулирующего характера (для педагогических работников) - за квалификационную категорию, наличие ученой степени, почетного звания, высокий уровень организации учебно - воспитательного процесса, олимпиад и интеллектуальных конкурсов, выполнение функций классного руководителя, реализацию дополнительных проектов, создание элементов образовательной инфраструктуры и др.

Работники могут быть полностью или частично лишены перечисленных выплат (за период времени, в котором было совершено упущение по работе) за неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями, совершение дисциплинарного

проступка, причинение материального ущерба организации или нанесение вреда его деловой репутации, нарушение правил техники безопасности, охраны труда и технологической дисциплины, несоблюдение санитарного режима, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, совершение хищения имущества организации и др.

Кроме того, из оплаты труда работников производится различного рода удержания - обязательные (подходный налог в размере отчисления 13% от начисленной заработной платы) и удержания по инициативе организации (штрафы за причиненный материальный ущерб и т.д.).

Заработная плата выплачивается согласно действующему законодательству не реже, чем каждые полмесяца, а за время отпуска не позднее, чем за один день до начала отпуска.

Фонд оплаты труда персонала МКОУ «ООШ №19» на 2015 – 2016 гг. представлен в таблице 13.

Таблица 13

Фонд оплаты труда персонала МКОУ «ООШ №19» на 2015 – 2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	ФОТ (руб.)		Абсолютное изменение	%
		2015	2016		
Заработная плата	21101	931279	1005060	+73781	+7,9
Заработная плата	21102	5376498	5724962	+348464	+6,5
Прочие выплаты	21201	3180	2580	-600	-18,9
Начисления на оплату труда	21301	281300	303500	+22200	+7,9
Начисления на оплату труда	21302	1623702	1728938	+105236	+6,5
Итого	-	8215959	8765040	+549081	+9,9

Данные таблицы 14 свидетельствуют, что общий фонд оплаты труда в 2016 г. возрос на 549081 руб. или на 9,9% к уровню 2015 г., что является большим стимулом для работников.

Нематериальные мотивы деятельности сотрудников формируют следующие мероприятия:

1) регулирование взаимоотношений сотрудников организации посредством положений ТК РФ, инструктивно – нормативных документов;

2) формирование приказов, отдача распоряжений и указаний при

управлении текущей деятельностью ОУ;

3) наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка;

4) сокращение продолжительности рабочего времени (согласно ТК РФ, для педагогических работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 36 часов в неделю);

5) повышение профессионального мастерства педагогических работников посредством обучения в ГБУ ДПО ЧИППКРО;

6) диспансеризация работников (ежегодное медицинское обследование в МУЗ «Городская больница №2» г. Коркино);

7) учебный отпуск для работников, обучающихся в высших учебных заведениях.

Кроме всего прочего, в МКОУ «ООШ №19» распространены такие методы морально - психологического стимулирования, как организация праздников, корпоративных вечеров с объявлением благодарностей сотрудникам за отлично проделанную работу и вручением почетных грамот и подарков, а также лояльное отношение к работникам с временной нетрудоспособностью (оплачиваемые больничные листы). Такие методы благоприятны для создания положительного психологического климата и чувства принадлежности к коллективу ОУ.

Достоинства и недостатки существующих мотивационных мероприятий МКОУ «ООШ №19» представлены в таблице 14.

Таблица 14

Характеристика мотивационных мероприятий МКОУ «ООШ №19»

Элементы системы мотивации	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Материальные (экономические) виды стимулирования:		
1) заработная плата на среднерегиональном уровне; 2) выплаты к должностным окладам компенсационного и стимулирующего характера.	а) возможность стабильного заработка при ограниченных условиях и его повышения путем увеличения трудовых усилий; б) наличие у работников стимулов к производительному труду.	в) большой разрыв в заработных платах между сотрудниками и руководством; г) низкая эффективность воздействия руководства на подчиненных; д) высокая конфликтность внутри трудового коллектива.

Продолжение таблицы

1	2	3
Нематериальные (организационно – распорядительные) виды стимулирования:		
<p>1) регулирование взаимоотношений посредством положений ТК РФ, инструктивно – нормативных документов;</p> <p>2) формирование приказов, отдача распоряжений и указаний при управлении текущей деятельностью ОУ;</p> <p>3) наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка.</p>	<p>а) строгая дисциплина в коллективе;</p> <p>б) строгое обеспечение выбранной технологии управления ОУ;</p> <p>в) незначительная капиталоемкость по отношению к ожидаемому эффекту.</p>	<p>а) не способствуют развитию творческого начала личности;</p> <p>б) приводят к концентрации власти;</p> <p>в) требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации.</p>
Нематериальные (морально - психологические) виды стимулирования:		
<p>1) сокращение продолжительности рабочего времени;</p>	<p>а) саморазвитие и повышение профессионального уровня работников;</p> <p>б) подготовка и организация мероприятий в рамках учебно – воспитательного процесса (участие в деятельности органов управления ОУ, проведение родительских собраний, проверка письменных работ обучающихся и др.);</p> <p>в) положительное влияние на показатели деятельности коллектива;</p>	<p>а) ненормированная часть педагогической работы, требующая больших временных затрат;</p> <p>б) психическое напряжение, снижение творческого потенциала и вероятность профессионального «выгорания»;</p>
<p>2) медицинское обслуживание;</p> <p>3) оплачиваемые больничные листы.</p>	<p>г) улучшение состояния здоровья сотрудников ОУ;</p>	<p>в) незначительное влияние на показатели деятельности коллектива;</p> <p>г) высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому эффекту.</p>
<p>4) обучение и учебные отпуска;</p>	<p>д) повышение профессионального уровня работников;</p>	
<p>5) организация общепроизводственных торжественных мероприятий.</p>	<p>е) возможность работников почувствовать свою значимость, отмеченную руководством;</p> <p>ж) сплочение коллектива и приобщение к организационной культуре;</p> <p>з) высокий уровень межличностных коммуникаций.</p>	

Для системной оценки эффективности мотивационных мероприятий МКОУ «ООШ №19» был проведен комплекс диагностических методик среди сотрудников ОУ, позволяющий оценить существующую структуру мотивации трудовой деятельности и профессионального развития. В работе принимали участие 14 педагогов, которые отвечали на одни и те же вопросы, то есть опрос носил структурированный характер (приложение 4).

1. Методика «Мотивы педагогической профессии» (автор - Т.Н. Сильченкова) [21, С. 108].

Цель: выявить значимость для педагогов мотивов к своей профессии.

Описание: методика состоит из 8 утверждений, которые испытуемым нужно проранжировать по 5 - бальной шкале (0-1-2-3-4-5) по значимости того или иного мотива к своей профессии.

Обработка результатов: подсчитывается ранг значимости (средний балл) тех или иных факторов, влияющих на выбор профессии.

Интерпретация: на основании полученных результатов определяются основные мотивы осознанного выбора педагогической профессии.

Результаты исследования представлены в таблице 15.

Таблица 15

Результаты исследования педагогических работников
МКОУ «ООШ №19» по степени значимости мотивов к профессии

№	Фактор	Ранг
1	Интерес к учебному предмету	4,4
2	Желание обучать детей данному предмету	4,2
3	Желание иметь высшее образование	3,7
4	Осознание собственных педагогических способностей	3,6
5	Представление об общественной важности, престиже педагогической профессии	3,5
	Стремление к материальной обеспеченности	3,3
6	Стремление посвятить себя воспитанию детей	3,1
7	Так сложились обстоятельства	1,7

2. Методика изучения мотивации профессиональной деятельности (авторы - К. Замфир, А.А. Реан) [15, С. 136].

Цель: выявить значимые для педагогов мотивы профессиональной деятельности.

Описание: методика состоит из 7 утверждений, которые испытуемым нужно оценить по 5 - бальной шкале (0-1-2-3-4-5) по значимости того или иного мотива профессиональной деятельности.

Обработка результатов: подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$1) \text{ВМ} = (\text{оценка п.6} + \text{оценка п.7})/2;$$

$$2) \text{ВПМ} = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3;$$

$$3) \text{ВОМ} = (\text{оценка п.3} + \text{оценка п.4})/2.$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе дробное).

Интерпретация: на основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности – это тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: $\text{ВМ} > \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$ и $\text{ВМ} = \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $\text{ВОМ} > \text{ВПМ} > \text{ВМ}$.

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса (положительная значимая связь, амплитуда колебания значений составляет + 0,409). Иначе говоря, удовлетворенность избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, тем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней

определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Результаты исследования представлены в таблице 16.

Таблица 16

Результаты исследования мотивов профессиональной деятельности педагогических работников МКОУ «ООШ №19»

№	Мотивы профессиональной деятельности	Степень проявления				
		В очень незначительной мере	В средней мере	В достаточно значительной мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
1	Денежный заработок	3,7%	11,4%	22%	34,5%	27,0%
2	Стремление к продвижению по работе	3,6%	30,7%	38,4%	19,1%	7,8%
3	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	7,4%	30,9%	57,6%	0%	3,7%
4	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	7,7%	30,5%	41,4%	11,2%	8,7%
5	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	3,6%	11,3%	34,1%	30,3%	20,1%
6	Удовлетворение от процесса и результата работы	0%	7,5%	15,1%	45,4%	31,7%
7	Возможность самореализации в данном виде деятельности	0%	7,3%	38,1%	41,5%	12,2%

Далее были рассчитаны средние показатели VM, ВПМ и WOM для всей выборки:

1) VM для всей выборки = сумма VM каждого/14;

VM = 53,2/14=3,8;

2) ВПМ для всей выборки = сумма ВПМ каждого/14;

$$\text{ВПМ} = 46,2/14 = 3,3$$

3) ВОМ для всей выборки = сумма ВОМ каждого/14;

$$\text{ВОМ} = 24,4/14 = 2,1.$$

Полученный мотивационный комплекс $\text{ВМ} > \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$ считается наилучшим, т.е. оптимальным: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной. В данном случае, активность педагогов мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

3. Методика изучения факторов привлекательности профессии (авторы - В.А. Ядов, Н.В. Кузьмина, А.А. Реан) [39, С. 209].

Цель: выявить факторы привлекательности к своей профессии.

Описание: методика состоит из 11 утверждений, отражающих отношение к избранной профессии и разделенных на 2 колонки: колонка А - «привлекает», колонке Б — «не привлекает». Испытуемым нужно отметить значимые для них пункты.

Обработка результатов: по каждому из факторов подсчитывается коэффициент значимости ($K3$) по следующей формуле:

$$K3 = (n^+ - n^-) / N, \tag{1}$$

где N — объем выборки (количество обследуемых), чел.;

n^+ — количество обследуемых, отметивших фактор в колонке А, чел.;

n^- - количество обследуемых, отметивших фактор в колонке Б, чел.

Коэффициент значимости может измениться в пределах от - 1 до +1.

Результаты исследования представлены в таблице 17.

Из приведенных данных можно сделать вывод, что наиболее значимые позиции, которые выделяют педагоги, это соответствие работы своим способностям и возможностям, а также их реализация, и благоприятный режим работы. Вместе с тем, большая часть педагогов отмечает, что работа приносит переутомление. Сопоставив данные результаты с результатами предыдущими

методик, прослеживается неудовлетворенность заработной платой и отсутствие престижа профессии в обществе.

Таблица 17

Результаты исследования факторов привлекательности профессии педагогических работников МКОУ «ООШ №19»

№	Факторы	Коэффициент значимости
1	Важность профессии в обществе	- 0,1
2	Возможность работы с людьми	0,14
3	Возможность профессиональной самореализации и карьерного роста	0,32
4	Возможность достичь социального признания, уважения	0,32
5	Работа не вызывает переутомления	- 0,6
6	Устраивает заработная плата	- 0,7
7	Содержание работы соответствует моим убеждениям, ценностям	0,36
8	Работа соответствует моим способностям, возможностям	0,6
9	Благоприятный режим работы	0,4
10	Профессиональная деятельность не приносит ущерб личным/семейным интересам	0,26
11	Работа позволяет реализовать свои возможности, потребности	0,41
12	Работа даёт определённые преимущества/выгоды/льготы	0,18

4. Анкета «Выявление способности учителя к саморазвитию» [43, С. 92].

Цель: выявить уровень стремления педагогов к саморазвитию.

Описание: анкета состоит из 15 утверждений, которые испытуемым нужно оценить по 5 - бальной шкале: 5 – «да» (если данное утверждение полностью соответствует вашему мнению); 4 – «скорее соответствует, чем нет»; 3 – «и да, и нет»; 2 – «скорее, не соответствует»; 1 – «не соответствует».

Обработка результатов: общая сумма баллов:

55 и более баллов – вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии;

36- 54 балла – у вас нет сложившейся системы саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий;

15-35 баллов – вы находитесь в стадии остановившегося развития.

Результаты исследования представлены в таблице 18.

Результаты исследования способностей педагогических работников МКОУ
«ООШ №19» к саморазвитию

№	Утверждение	Средний балл
1	Я стремлюсь изучить себя	2,3
2	Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами	3,2
3	Препятствия стимулируют мою активность	3,1
4	Я ищу обратную связь, т.к. это помогает мне узнать и оценить себя	3,7
5	Я рефлексирую свою деятельность, выделяю для этого время	3,4
6	Я анализирую свои чувства и опыт	2,2
7	Я много читаю	1,5
8	Я активно дискутирую по интересующим меня вопросам	3,6
9	Я верю в свои возможности	4,2
10	Я стремлюсь быть более открытым человеком	4,1
11	Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	3,1
12	Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты	3,5
13	Я получаю удовольствие от освоения нового	4,7
14	Возрастающая ответственность не пугает меня	1,3
15	Я положительно отнесся бы к продвижению по службе	3,7
Общий балл		47,6

Так, 55 и более баллов набрали 5 человек (35,7%), которые активно реализуют свои потребности в саморазвитии.

36 - 54 балла набрали 7 человек (50%), у которых нет сложившейся системы саморазвития; ориентация на развитие сильно зависит от условий.

15 - 35 баллов набрали 2 человека (14,3%), находящихся в стадии остановившегося развития.

5. Анкета «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе» (автор - Н.В. Немова) [26, С. 11].

Цель: определить факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе.

Описание: анкета состоит из 15 утверждений, которые испытуемым нужно оценить по 5 - бальной шкале: 5 – «да» (препятствуют или стимулируют); 4 – «скорее да, чем нет»; 3 - «и да, и нет»; 2 - «скорее нет»; 1 – «нет».

Обработка результатов: подсчитайте сумму баллов. Коэффициент развития (K) вычисляется по формуле:

$$K = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{факт}}$ – сумма баллов, предоставленных в анкетах;

$K_{\text{макс}}$ – максимально возможное количество баллов в анкетах.

Результаты исследования представлены в таблице 19.

Таблица 19

Результаты исследования факторов, стимулирующих и препятствующих развитию педагогических работников МКОУ «ООШ №19»

№	Группы факторов	Средний балл
Препятствующие факторы:		
1	Собственная инерция	3,2
2	Разочарование из-за имевшихся ранее неудач	2,1
3	Отсутствие поддержки и помощи со стороны руководителей	1,1
4	Враждебность окружающих (зависть, ревность и т.п.), плохо принимающих перемены в вас и стремление к новому	1,3
5	Неадекватная обратная связь с членами коллектива и руководством, т.е. отсутствие объективной информации о себе	1,2
6	Состояние здоровья	3,0
7	Недостаток времени	4,4
8	Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства	3,1
Общий балл		19,4
Стимулирующие факторы:		
1	Методическая работа	4,3
2	Обучение на курсах	4,1
3	Пример и влияние коллег	3,2
4	Пример и влияние руководителей	4,1
5	Организация труда в школе	3,4
6	Внимание руководителей к обозначенной проблеме	2,9
7	Доверие	3,8
8	Новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования	3,1
9	Занятия самообразованием	3,5
10	Интерес к работе	4,1
11	Возрастающая ответственность	2,3
12	Возможность получения признания в коллективе	3,5
Общий балл		42,3

По представленной выше формуле находим коэффициент развития педагогов школы ($KЗ$), который составил 0,49 по препятствующим факторам и 0,71 по стимулирующим факторам.

Выводы по результатам проведенных исследований:

1. В целом, персонал данного ОУ доволен условиями работы. Учитывая «молодость» коллектива и переживаемую школой стадию зарождения, в ОУ созданы определенные условия, обеспечивающие личностный рост педагогов и

развитие кадрового потенциала как носителя духовных и нравственных ценностей, а именно: формирование компетенции и профессиональной культуры работников, основанной на содержательности, конструктивности, партнерстве, открытости и честность, терпимости и постоянной обратной связи; благоприятный морально - психологический климат в коллективе; сохранение и укрепление здоровья работников; развитие системы школьных традиций и др.

2. Большинство педагогов осознанно выбрали свою профессию, у них высок интерес и желание обучать детей своему предмету. Удовлетворение от самого процесса и результата труда, возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности являются положительными факторами, способствующими росту профессионализма учителя.

3. Среди педагогического персонала отмечается высокая степень ответственности и авторитет руководителя, а также стремление отдельных педагогов к карьерному росту, потребность в признании обучающихся и родителей, в достижении профессионального престижа и уважения со стороны коллег. Следовательно, нематериальное поощрение является важным стимулирующим фактором для педагога, то есть одной из ведущих является потребность в уважении и принятии ценности педагогического труда.

Значительная часть педагогов выдвигает на первый план участие в методической работе и повышение квалификации, что непосредственно способствует их профессиональному росту.

Несмотря на предоставленные положительные моменты, в мотивации персонала МКОУ «ООШ №19» существует ряд проблем.

1. Большинство опрошенных указали, что главным фактором мотивации является использование только экономических методов мотивирования (заработная плата, премирование, льготы и др.). При этом учреждение не предоставляет своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, то есть в учреждении не существует никаких выплат, кроме предусмотренных законодательством РФ.

2. При отмеченном высоком факторе влияния примера руководителей отмечается невысокий уровень внимания руководителей к возникающим проблемам среди педагогов.

3. В школе существует недостаток заменяемых кадров: здесь каждый занимает свою должность, не имея заместителя, и в случае отсутствия (учебный отпуск либо по состоянию здоровья), его обязанности автоматически перекладываются на того, кто остался в это время на рабочем месте, независимо от должности.

4. Педагоги ОУ в некоторой степени ощущают депрессивное состояние. Профессиональная жизнь предъявляет к ним все более высокие требования, следовательно, увеличивается перегрузка учителей, которая до минимума сокращает время для творчества и самообразования, возникает процесс переутомления, поскольку к собственной деятельности необходимо прикладывать все больше усилий, однако не всегда эти усилия могут быть по достоинству оценены. Следовательно, необходимо достаточно эффективное стимулирование творческой и инновационной активности педагогических работников, в то время как в мотивационном комплексе ОУ этому уделяется недостаточно внимания.

Кроме того, возрастающая ответственность пугает педагогов. Часть учителей стремится избежать наказания и неприятностей, критики со стороны администрации и коллег.

5. Установлено некоторая степень падения общественного авторитета педагога в социуме (в лице родителей и учащихся) из-за низкой зарплаты, утраты престижа учительской профессии.

Проанализировав представленные элементы мотивации персонала ОУ, можно отметить, что соотношение их положительных и отрицательных сторон составляет примерно 1:1, однако степень значимости выделенных недостатков значительно превышает достоинства. Следовательно, организация нуждается в преобразовании существующей системы мотивации персонала с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

2.4. Разработка эффективной системы мотивации персонала для МКОУ «ООШ №19»

Изучив существующую мотивационную политику МКОУ «ООШ №19», которая является, на наш взгляд, недостаточно эффективной, то, в первую очередь необходимо определить пути решения выделенных проблем (таблица 20).

Таблица 20

Характеристика существующих проблем мотивации персонала МКОУ «ООШ №19»

№	Проблема	Риски	Решение	Прогнозируемые результаты
1	2	3	4	5
1	Неудовлетворенность заработной платой и системой премирования	1) текучесть кадров и нестабильность организации; 2) повышение количества жалоб; 3) увеличение количества прогулов и опозданий на работу; 4) поиск более оплачиваемой работы; 5) снижение результативности труда.	1) внедрение рейтинговой оценки деятельности педагогов; 2) участие в грантовых программах; 3) оказание платных услуг населению.	1) осуществление непрерывной диагностики результатов труда учителей; 2) удовлетворенность работников материальным вознаграждением и сформированность представлений об изменении доходов при повышении эффективности труда; 3) непрерывное самосовершенствование и профессиональный рост педагогов; 4) повышение статуса ОУ в общественной сфере.
2	Возрастающая ответственность, переутомление и депрессивные состояния работников	1) препятствие кадровому развитию организации; 2) смена места работы; 3) апатия, возникновение чувства тревожности и неуверенности в своих силах; 4) снижение трудовой, духовной и общественной активности сотрудников и результативности их труда;	1) предоставление дополнительных дней оплачиваемого отдыха за особые условия работы; 2) развитие системы управления конфликтами.	1) поддержка в преодолении беспокойства и неопределенности; 2) предотвращение потерь квалифицированных работников; 3) повышение социальной и творческой активности сотрудников; 4) налаживание обратной связи с руководством ОУ; 5) благоприятный социально – психологический климат в коллективе; 6) формирование высокой организационной культуры.
3	Недостаток заменяемых кадров	1) препятствие кадровому развитию организации; 2) смена места работы; 3) апатия, возникновение чувства тревожности и неуверенности в своих силах; 4) снижение трудовой, духовной и общественной активности сотрудников и результативности их труда;	1) предоставление дополнительных дней оплачиваемого отдыха за особые условия работы; 2) развитие системы управления конфликтами.	1) поддержка в преодолении беспокойства и неопределенности; 2) предотвращение потерь квалифицированных работников; 3) повышение социальной и творческой активности сотрудников; 4) налаживание обратной связи с руководством ОУ; 5) благоприятный социально – психологический климат в коллективе; 6) формирование высокой организационной культуры.

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
3		5) рост заболеваемости; 6) высокая конфликтность внутри трудового коллектива; проблемы с соблюдением трудовой дисциплины.		
4	Невысокий уровень внимания руководства к возникающим проблемам среди персонала	1) нестабильность и несрабатанность организации; 2) повышение количества жалоб, вероятности неповиновения.	привлечение инициативных сотрудников к реализации стратегически важных проектов.	1) чувство сопричастности и значимости работников, отмеченных руководством ОУ; 2) рост результативности труда персонала; 3) повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к ОУ в целом.
5	Падение общественного авторитета педагога в социуме	1) потеря имиджа привлекательного работодателя; 2) снижение трудовой, духовной и общественной активности сотрудников и результативности их труда; 3) текучесть кадров и нестабильность организации; 4) апатия, возникновение чувства неуверенности в себе и своих силах.	1) создание «Доски Почета», информационного стенда, корпоративных наград; 2) внедрение в образовательный процесс информационно - компьютерных технологий.	1) поддержка в преодолении беспокойства и неопределенности; 2) налаживание обратной связи с общественностью; 3) чувство сопричастности и значимости работников, отмеченных руководством ОУ; 4) повышение инновационной и творческой активности педагогов и рост эффективности труда; 5) позитивная динамика показателей удовлетворенности персонала трудовой деятельностью.

Таким образом, основными задачами усовершенствованной системы мотивации труда персонала МКОУ «ООШ №19» будут являться:

1) обеспечение условий для раскрытия личности каждого работника и максимально полного использования его потенциала;

2) стимулирование эффективного труда сотрудников, их профессионального развития и роста квалификации путем удовлетворения имеющихся потребностей и формирования новой мотивационной структуры;

3) формирование лояльности и стабильности кадрового состава [41, С. 63].

Совершенствование материального стимулирования, в частности, системы оплаты труда, может дать рост заинтересованности работников в высокоэффективном труде. Поскольку работники заинтересованы даже в малом повышении заработной платы, то разносторонние меры по повышению и совершенствованию оплаты труда должны способствовать выполнению экономической и социальной функций заработной платы.

1. Если труд педагога будет оплачиваться в зависимости от степени его участия в процессе развития ОУ и повышения его образовательного рейтинга, то деятельность будет лично значима для педагога, и соответственно, иной будет продуктивность его деятельности. Одним из таких направлений является внедрение рейтинговой оценки деятельности.

Рейтинговая оценка деятельности педагога - это ресурс для роста его творческого потенциала и самообразования педагога в условиях ОУ, направленный на:

1) регулярное получение объективной информации о качестве деятельности педагогов, методических формирований с точки зрения процесса и результата;

2) анализ полученных результатов деятельности педагогов в ОУ;

3) принятие эффективных управленческих решений администрацией ОУ в области повышения качества образовательной деятельности.

Цель рейтинговой оценки профессиональной деятельности учителя: обеспечение качественного уровня образования, эффективности воспитательной работы через разработку и внедрения механизма рейтинга.

Задачами внедрения рейтинговой оценки будут являться:

1) расширение возможностей деятельности педагога за счет новых организационных, содержательных, финансовых ресурсов;

2) стимулирование на инновационную деятельность педагогов через развитие творческого потенциала и формирование навыков самоанализа;

3) создание механизма эффективного мониторинга деятельности педагога.

Для внедрения рейтинговой оценки деятельности педагогов администрация ОУ может принять следующие управленческие шаги:

Во – первых, создать Совет по рейтинговой оценке, который будет координировать деятельность педагогов и осуществлять продвижение проектов и других источников финансирования. Руководство деятельностью СРО должен осуществлять директор, который отслеживает продуктивность деятельности педагогов, осуществляя сбор информации.

О создании нового Совета необходимо сообщить Учредителю, подготовить и внести соответствующие изменения в положение о премировании сотрудников.

Во – вторых, внедрить диагностическую карту (оценочный лист), по которой может проводиться рейтинговая оценка эффективности деятельности педагогов. Рейтинг учителя подсчитывается по итогам I полугодия и учебного года и складывается из параметров таких параметров, как результативность учебной деятельности и методической деятельности учителя, общественная работа, работа с документами, трудовая дисциплина, классное руководство, техника безопасности и охрана жизни и здоровья детей. Критерии могут изменяться в соответствии с планом работы ОУ на учебный год (приложение 5).

Главное содержание рейтинговой оценки - личностный рост педагога. По результатам деятельности за полугодие и год педагоги получают: за 1 место в рейтинге надбавку к окладу в размере 100%, за 2 место - 80%, за 3 место - 60%. Педагоги, позиции которых согласно рейтингу находятся в непосредственной близости от 3 места в разрыве до 10 баллов, получают 30% надбавку. Если педагог не занимает никакого места в рейтинге, но динамика его профессионального развития прослеживается явно, по итогам учебных полугодий он получает премиальные выплаты, стимулирующие его продвижение.

Возможности внедрения рейтинговой оценки для различных категорий персонала ОУ представлены в таблице 21 [46, С. 34].

Возможности внедрения рейтинговой оценки в деятельность ОУ

№	Возможности по категориям персонала ОУ	
	Для педагогов	Для администрации
1	реально представить результаты своего труда и их место в коллективе;	осуществлять непрерывную диагностику результатов труда учителей;
2	искать решения выявленных с помощью данной технологии проблем;	совершенствовать систему стимулирования учителей в соответствии с реальными результатами;
3	иметь стимул к непрерывному самосовершенствованию, профессиональному росту.	организовать процесс повышения квалификации учителей на индивидуальной и дифференцированной основе.

2. Поиск и активное участие в грантовых программах, поскольку даже небольшая сумма гранта предусматривает гонорар разработчику и организатору проекта. В учреждении ведется такая работа, однако в разработке проектов принимают участие ограниченное количество сотрудников. Руководству необходимо предоставить такую возможность всем специалистам учреждения.

3. Дополнительным источником материального стимулирования труда сотрудников ОУ может стать оказание платных услуг населению. В учреждении работают творческие люди, а материальная база школы также располагает некоторыми музыкальными инструментами, костюмами, которые возможно использовать для организации концертов и детских праздников (дни рождения, Новый год). На наш взгляд, данная услуга пользовалась бы спросом, поскольку конкурентная среда в этом виде деятельности в микрорайоне школы на сегодняшний день практически свободна.

Кроме того, можно предложить организовать репетиторство для детей, отстающих или желающих повысить уровень собственных знаний по образовательным программам, а также при подготовке к вступительным экзаменам средние специальные учебные заведения.

Доходы от платных услуг, согласно Уставу Школы, будут поступать на развитие учреждения. Часть средств может пойти на дополнительные выплаты сотрудникам, организующим праздники, репетиторство. Таким образом,

повысится профессиональная компетентность педагогов, которые заинтересованы в улучшении своего материального положения и профессиональном росте.

При всей привлекательности экономических форм воздействия на мотивацию работников, особое внимание следует уделить и системе нематериального стимулирования.

1. Наличие Доски Почета для преподавателей ОУ, необходимой для отражения успехов и особых достижений в организации и совершенствовании учебного и воспитательного процессов, участия в конкурсных программах и мероприятиях различных уровней, формировании интеллектуального, культурного и нравственного развития личности.

Занесение на Доску Почета является одной из форм поощрения педагогов и приравнивается к награждению Почетной грамотой директора ОУ. Решение о занесении на Доску Почета принимается Педагогическим Советом, после чего директор издает соответствующий приказ.

Материалы, размещаемые на Доске Почета, должны содержать цветные фотографии и текст, включающий формальные сведения о преподавателе и краткую информацию о заслугах, а также обновляться по мере необходимости.

2. Так как одной из важнейших проблем мотивации персонала лежит в области информированности, то для улучшения мотивационной среды ОУ рекомендуется создать информационный стенд, который будет содержать информацию о проблемах и перспективах образовательного процесса в школе, нововведениях, проводимых конкурсах и их итогах, статьи о конкретных учителях и их достижениях, а также разного рода поздравления и объявления. Оформление должно быть красочным, с фотографиями о проделанной работе.

3. Введение корпоративных (внутришкольных) наград (например, «Лучшему учителю», «Самому классному классному», «За творческие заслуги») с ежегодным вручением почетных грамот и подарком с символикой ОУ, что позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с ним, развивать чувство гордости, профессиональную лояльность и чувство «Мы».

4. Поскольку ведущей из совокупности задач развития системы мотивации педагогических работников является активизация инновационных процессов в ОУ, то перспективным направлением в данном случае может послужить активное внедрение в образовательный процесс элементов информационно - компьютерных технологий (ИКТ).

Учителя, регулярно применяющие ИКТ на своих уроках, могут сформировать собственное ИКТ – портфолио, исходя из следующих количественных и качественных показателей:

а) количество подготовленных и проведенных уроков с использованием ИКТ;

б) разнообразие применяемых технологий (помимо уроков - презентаций);

в) количество материалов, выставленных на сайт в методическую копилку;

г) участие в ИКТ - конкурсах учителя и его воспитанников;

д) повышение квалификации и количество сертификатов в области ИКТ;

е) привлечение родителей к ИКТ (например, классный руководитель осуществляет связь с родителями через интерактивный сайт или учитель - предметник проводит ИКТ-конференции, форумы, конкурсы);

ж) работа с социумом (проведение открытых Интернет-конференций, электронные газеты и журналы).

Когда педагог мотивирован на применение ИКТ, он сам легко замотивирует своих учеников к использованию ИКТ в образовательном процессе, так как работа с компьютерной техникой для ребенка является сама по себе мотивацией.

5. Привлечение инициативных сотрудников к реализации стратегически важных проектов определяет признание их значимости руководством, права голоса и прилагаемых личных усилий, согласуемых с деятельностью всего ОУ. Основными стимулами вовлеченности персонала служат постановка стратегически важных и амбициозных задач, возможность участвовать в принятии решений и оказывать влияние на выполняемые функции, а не быть лишь исполнителями [49, С. 147].

Инструментом привлечения персонала в данном случае будет являться налаживание системы обратной связи – это создание инициативной группы по генерации идей и изменений; ежемесячные собрания по обсуждению существующих проблем в ОУ и путей их решения; проведение профессиональных конкурсов с поощрением победителей; оказание руководством помощи в профессиональном развитии путем делегирования задач, передачи имеющихся знаний, обучения на личном примере.

6. Предоставление дополнительных дней оплачиваемого отдыха за особые условия работы.

При выявленном недостатке заменяемых кадров в ОУ отдельные категории сотрудников ведут деятельность на условиях ненормированного рабочего дня - здесь установленный ТК РФ дополнительный отпуск к основному ежегодному отпуску обязательно составляет не менее трех календарных дней.

Работодатель с учетом своих финансовых возможностей может самостоятельно установить дополнительный отпуск для работников, если иное не предусмотрено ТК РФ и Федеральными Законами (в данном случае, предлагается ввести дополнительный отпуск согласно сверхотработанным часам после обязательных установленных трудовым договором с сотрудником). Порядок и условия устанавливаются коллективным договором и нормативными актами.

7. Развитие системы управления конфликтами направлено на определение возможных зон их возникновения и снижение конфликтного потенциала персонала, то есть влияние управленческими средствами на процессы совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастали в осознанное противостояние.

Для этого необходимо создать следующие условия [33, С. 218]:

- 1) равноправие и проведение справедливой политики в отношении сотрудников, признание их потребностей и ожиданий;
- 2) четкое определение требований к работе для всех членов коллектива ОУ;
- 3) поддержание благоприятного микроклимата в организации;
- 4) ограничение взаимодействия конфликтующих сторон и организация

механизма улаживания расхождения интересов и проблем (возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным лицам);

5) формирование нормативного документа по этическим нормам, основам поведения членов коллектива и стимулированию бесконфликтного поведения.

Такая система позволит руководству вовремя обнаруживать конфликты, эффективно выявлять их причины и предотвращать наиболее тяжелые последствия (формализация отношений, психологический антагонизм и, как следствие, снижение общей результативности работы).

Новая система мотивации персонала ОУ отражена на рисунке 13.



Рисунок 13. Эффективная система мотивации персонала
МКОУ «ООШ №19»

План - график реализации программы мотивационных мероприятий МКОУ «ООШ №19» на 2017 – 2018 учебный год с назначением ответственных лиц, определением сроков и ресурсов представлен в приложении 6.

Анализ предложенных мероприятий по совершенствованию материального стимулирования персонала ОУ свидетельствует о том, что разработка и внедрение рейтинговой оценки деятельности педагогов, а также их участие в грантовых программах и оказание платных услуг населению не требуют финансирования, поскольку будет осуществляться перераспределение существующего фонда оплаты труда, в то время как отдельные мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования (создание «Доски Почета», оформление информационного стенда и корпоративные награды) требуют привлечения незначительного объема денежных средств (например, из директорского фонда или спонсорской помощи).

В данном случае можно предположить, что разработанная система мотивации сотрудников МКОУ «ООШ №19» эффективна и может быть рекомендована к реализации. Также, благодаря нововведениям, система мотивации будет лучше документирована и понятна сотрудникам ОУ, а меры, предложенные в части совершенствования нематериальной составляющей системы мотивации школы способствуют улучшению микроклимата, снижению напряженности в отношениях с руководством, повышению дисциплины, ответственности и уверенности в том, что организация заботится о своих сотрудниках, планирует их профессиональное развитие и способствует проявлению инициативы.

С целью подтверждения представленных умозаключений был опробован экспертно - аналитический метод оценки системы стимулирования труда персонала ОУ, представляющий собой опрос – анкетирование (приложение 4). В качестве экспертов выступали руководство ОУ (директор, заместитель директора по УВР и методист; 3 чел.) и педагоги - предметники (4 чел.). Максимальная оценка каждой формы системы стимулирования (100%) составила 21 балл (7 б.+7 б.+7 б.). Результаты мнений экспертов отражены в таблицах 22 и 23.

Мнения экспертов о стимулировании персонала ОУ

Формы	Эксперты																				
	1 вопрос			2 вопрос			3 вопрос			4 вопрос			5 вопрос			6 вопрос			7 вопрос		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	Количество баллов																				
I	7	6	4	6	6	6	6	7	4	7	7	6	6	6	6	6	6	5	7	5	6
II	7	7	6	7	7	5	7	7	7	6	7	7	6	7	5	7	7	5	7	7	7
III	6	3	5	4	5	6	6	5	7	4	4	7	5	6	6	6	6	5	7	4	4

Итоговая экспертная оценка стимулирования персонала ОУ

Формы	Сумма баллов			Средний балл			Оценка, %
	Вопрос			Вопрос			
	1	2	3	1	2	3	
I	45	43	37	6,43	6,14	5,29	85
II	47	49	42	6,71	7	6	93,9
III	38	33	40	5,43	4,71	5,71	75,5

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующие выводы:

1. Система оплаты труда удовлетворяет требованиям работников ОУ на 85%, что определяет ее эффективность;

2. Система поощрений и наказаний удовлетворяет требованиям работников ОУ на 93,9%, следовательно, она организована и функционирует эффективно;

3. Система нематериального стимулирования труда удовлетворяет требованиям работников ОУ на 75,5%.

Таким образом, нами была усовершенствована система мотивации МКОУ «ООШ №19» путем внедрения мероприятий по материальному и нематериальному стимулированию персонала в соответствии с выделенными проблемами существующей мотивации, составлен календарный план – график реализации и проведена оценка эффективности.

В случае дальнейшего выявления неэффективности применяемых методов мотивации, руководству ОУ следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, исходя из конкретного состояния дел организации и опираясь на потребности, интересы и желания работников.

Выводы по Главе 2

В практической части данного исследования нами был проведен анализ состояния мотивации персонала МКОУ «ООШ №19»:

1) дана общая характеристика деятельности: предмет (оказание услуг в сфере образования по утверждённым программам начального общего и основного общего образования), цели и виды деятельности, контингент детей, особенности образовательного процесса, состояние материально - технической базы и финансирования, задачи программы развития ОУ на 2015 - 2017 гг.;

2) проведен анализ матричной оргструктуры ОУ и определены особенности его кадрового состава (по гендерному признаку, возрасту, стажу работы, уровню образования, аттестации и курсовой подготовки): педагогические работники составляют 47% всего персонала ОУ (14 чел.); обеспеченность в трудовых ресурсах составляет 92%; средний возраст педагогов – 39 лет; 50% сотрудников работает в ОУ от 1 до 15 лет; высшее или среднее специальное образование имеют 95% сотрудников; доля сотрудников с квалификационной категорией составляет 71%; 26% педагогов регулярно посещают различные курсы повышения профессионального мастерства;

3) раскрыты особенности существующей мотивации персонала ОУ - это материальные (заработная плата, компенсирующие и стимулирующие выплаты) и нематериальные (сокращение продолжительности рабочего времени, медицинское обслуживание, программы обучения, переобучения и повышения квалификации, оплачиваемые больничные листы, организация корпоративных праздников и др.) виды стимулирования.

Для системной оценки эффективности перечисленных мотивационных мероприятий в ОУ был проведен комплекс диагностических методик (методики «Мотивы педагогической профессии», «Мотивация профессиональной деятельности», «Факторы привлекательности профессии», анкеты «Выявление способности учителя к саморазвитию» и «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе») среди

сотрудников ОУ, позволяющий оценить существующую структуру мотивации трудовой деятельности и профессионального развития. Полученные результаты позволили сформулировать основные проблемы мотивации (неудовлетворенность заработной платой и системой премирования, возрастающая ответственность, переутомление и депрессивные состояния работников, недостаток заменяемых кадров, невысокий уровень внимания руководства к возникающим проблемам среди персонала и падение общественного авторитета педагога в социуме) и сделать вывод о том, что комплекс мероприятий по мотивации персонала в школе недостаточно эффективен и нуждается в совершенствовании с учетом современных тенденций кадрового менеджмента.

На основании представленных умозаключений нами была усовершенствована система мотивации сотрудников МКОУ «ООШ №19»:

1) представлена программа мотивационных мероприятий, включающая материальное (внедрение рейтинговой оценки деятельности педагогов, участие в грантовых программах и оказание платных услуг населению) и нематериальное (создание «Доски Почета» и информационного стенда, корпоративные награды, внедрение в образовательный процесс ИКТ, привлечение инициативных сотрудников к реализации стратегически важных проектов, предоставление дополнительных дней оплачиваемого отдыха за особые условия работы, развитие системы управления конфликтами) стимулирование персонала в соответствии с выделенными проблемами существующей мотивации в ОУ;

2) составлен календарный план - график по реализации программы мотивационных мероприятий с назначением ответственных лиц, сроков и определением используемых ресурсов на 2017 – 2018 учебный год;

3) проведена оценка социальной эффективности системы стимулирования труда экспертно - аналитическим методом (получен результат, стремящийся к 100%).

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что усовершенствованная система мотивации персонала МКОУ «ООШ №19» социально эффективна и может быть рекомендована к реализации.

Заключение

В современных условиях усиливающейся на рынке конкуренции положение организации во многом определяется его устойчивостью. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала организации. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности организации.

В теоретической части данного исследования нами были освещены основные аспекты проблемы формирования системы мотивации персонала в современном организации.

1. Изучено понятие «Мотивация» с точек зрения различных авторов. В данной работе мы будем придерживаться мнения группы составителей Экономической энциклопедии, которые определяют мотивацию как побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов (потребности, интересы, ценности) и отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды (стимулы, побуждающие к деятельности).

2. Определены механизм (по В.П. Пугачеву) и виды мотивации (внешняя и внутренняя; положительная и отрицательная; устойчивая и неустойчивая; материальная и нематериальная), разновидности мотивов к труду (самоутверждение, самостоятельность, стабильность, справедливость и др.), методы мотивирования эффективного трудового поведения работников (экономические, организационно - распорядительные и морально - психологические), сущность понятия эффективности организации (достижение целей организации с минимально возможными издержками), ее показатели (результативность, производительность, продуктивность, рентабельность, энергоёмкость, стабильность, сработанность и др.) и социально-психологические факторы (целенаправленность, эмоциональность и мотивированность).

3. Выявлены особенности мотивационных моделей, сложившиеся в современных теориях управления, - содержательных (теория потребностей А. Маслоу, теория существования, связи и роста К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда и теория двух факторов Ф. Герцберга) и процессуальных (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, концепция партисипативного управления).

4. Дано определение понятию «Система мотивации труда» (комплекс мероприятий по стимулированию труда, развитию персонала, стабилизации коллектива и др., направленных на повышение удовлетворенности работников и результатов работы организации), ее основной цели (получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности организации) и задач (привлечение персонала в организацию, стимулирование производительного поведения, контроль за издержками на рабочую силу и др.), условий (правовая, экономическая, социальная и политическая среды, социокультурные, экологические и технологические факторы), нормативных требований (общие, к управленческой и исполнительской деятельности, профессионально-функциональные и позиционные, межличностные нормы).

5. Рассмотрены элементы (цели, благоприятная среда, система вознаграждений и наказаний, внутренние и внешние побуждения), условия и требования (комплексность, гибкость, оперативность, доступность и др.), технологические этапы разработки индивидуальной системы мотивации персонала в организации (постановка цели и задач, определение ответственных лиц и ресурсов, анализ потребностей работников, разработка систем материального и нематериального стимулирования, подготовка документации, внедрение, контроль и оценка результатов) и основные трудности организации СМТ (недостаточное понимание значения мотивации персонала, отсутствие ее поддержки и мониторинга, неучет ожиданий и интересов сотрудников и др.).

6. Выявлены особенности мотивации труда в системе образования: виды педагогической центрации (эгоистическая, бюрократическая, конфликтная,

авторитетная, познавательная, альтруистическая и гуманистическая), группы педагогов по характеру доминирования различных мотивов педагогической деятельности (мотив долженствования, интерес к преподаваемой дисциплине, потребность общения с детьми или отсутствие мотива), характеристики типов мотивации в структуре личности педагога (материальное вознаграждение, престиж, желание учить и воспитывать детей, инновационная деятельность) и профессиональных доминант в зависимости от стажа работы, а также классификация методов и форм материальной (финансовое поощрение и премирование, социальный пакет, возможность коммерческой деятельности на территории школы) и нематериальной (высокая квалификационная категория, включение в резерв руководящих кадров, рекомендация на присвоение званий, поощрение инициатив, самостоятельности и др.) мотивации персонала ОУ и особенности построения в нем эффективной системы мотивации труда.

В практической части данного исследования нами был проведен анализ состояния мотивации персонала МКОУ «ООШ №19».

1. Дана общая характеристика деятельности организации: предмет (оказание услуг в сфере образования по утверждённым программам начального общего и основного общего образования), цели (создание условий для реализации гражданами РФ гарантированного государством права на получение общедоступного и бесплатного НОО и ООО в соответствии с ФГОС, осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей, формирование общей культуры личности обучающихся и др.) и виды деятельности (реализация программ НОО и ООО, предоставление специальных условий обучения для детей с ограниченными возможностями здоровья, детей – инвалидов, работа лагеря дневного пребывания и трудовых объединений и др.), контингент детей, особенности образовательного процесса, состояние материально - технической базы и финансирования, задачи программы развития ОУ на 2015 - 2017 гг. (создание условий обеспечения качества образования в ОУ, совершенствование урочной и внеурочной деятельности, сетевого взаимодействия ОУ, формирование гибкой системы

непрерывного образования, профессионального развития педагогов, их мотивации и др.).

2. Проведен анализ матричной организационной структуры ОУ (при среднем количестве работающих - 30 чел.) по основным уровням (1 и 2 - уровни стратегического управления, 3 - уровень тактического управления, 4 - уровень оперативного управления, 5 - неформальный уровень самоуправления) и его педагогического состава - 14 чел. (47% от всего персонала школы или 92% обеспеченности в трудовых ресурсах) по гендерному признаку (85% - женщины, 6% - мужчины), по возрасту (средний возраст 39 лет), по стажу работы (50% сотрудников работает в ОУ от 1 до 15 лет), по уровню образования (высшее или среднее специальное образование имеют 95% персонала), по уровню квалификации (доля сотрудников с квалификационной категорией составляет 71%) и курсовой подготовке (26% педагогов посещают курсы повышения профессионального мастерства). Расчет коэффициентов, характеризующих движение педагогических сотрудников, в целом, указывает на стабильное состояние кадрового состава школы.

3. Раскрыты особенности существующей мотивации персонала ОУ - это материальные (заработная плата, компенсирующие и стимулирующие выплаты) и нематериальные (сокращение продолжительности рабочего времени, медицинское обслуживание, программы обучения, переобучения и повышения квалификации, оплачиваемые больничные листы, организация корпоративных праздников и др.) виды стимулирования.

Для системной оценки эффективности перечисленных мотивационных мероприятий в ОУ был проведен комплекс диагностических методик (методики «Мотивы педагогической профессии», «Мотивация профессиональной деятельности», «Факторы привлекательности профессии», анкеты «Выявление способности учителя к саморазвитию» и «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе») среди сотрудников ОУ, позволяющий оценить существующую структуру мотивации трудовой деятельности и профессионального развития. Полученные результаты

позволили сформулировать основные проблемы мотивации (неудовлетворенность заработной платой и системой премирования, возрастающая ответственность, переутомление и депрессивные состояния работников, недостаток заменяемых кадров, невысокий уровень внимания руководства к возникающим проблемам среди персонала и падение общественного авторитета педагога в социуме) и сделать вывод о том, что комплекс мероприятий по мотивации персонала в школе недостаточно эффективен и нуждается в совершенствовании с учетом современных тенденций кадрового менеджмента.

На основании представленных умозаключений нами была усовершенствована система мотивации сотрудников МКОУ «ООШ №19»:

1. Представлена программа мотивационных мероприятий, включающая материальное (внедрение рейтинговой оценки деятельности педагогов, участие в грантовых программах и оказание платных услуг населению) и нематериальное (создание «Доски Почета» и информационного стенда, корпоративные награды, внедрение в образовательный процесс ИКТ, привлечение инициативных сотрудников к реализации стратегически важных проектов, предоставление дополнительных дней оплачиваемого отдыха за особые условия работы, развитие системы управления конфликтами) стимулирование персонала в соответствии с выделенными проблемами существующей мотивации в ОУ.

2. Составлен календарный план - график по реализации программы мотивационных мероприятий с назначением ответственных лиц, сроков и определением используемых ресурсов на 2017 – 2018 учебный год.

3. Проведена оценка социальной эффективности системы стимулирования труда экспертно - аналитическим методом (получен результат, стремящийся к 100%).

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что усовершенствованная система мотивации для персонала МКОУ «ООШ №19» социально эффективна и может быть рекомендована к реализации.

Таким образом, поставленные в выпускной квалификационной работе задачи решены, а цель достигнута.

Глоссарий

Мотив – это осознанное внутренне побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей.

Мотивация - это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Ожидания – это готовность, предрасположенность личности к оценке поведения и ситуации в соответствии с ее собственными взглядами и мировоззрением, обусловленными предыдущим опытом.

Потребность - это нужда, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения.

Притязания - это привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности.

Результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность организации ориентироваться на результат).

Система – это совокупность взаимосвязанных средств, методов и процессов, необходимых для создания организованного, целенаправленного влияния с целью эффективного управления.

Система мотивации труда - это комплекс мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности работников и результатов работы организации.

Стимул - это внешнее побуждение к действию, рычаг воздействия на мотивы.

Эффективность организации – это достижение целей организации с минимально возможными издержками.

