



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра подготовки педагогов профессионального обучения и предметных  
методик

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Магистерская диссертация  
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

43,3% авторского текста

Работа допущена к защите

« 05 » 02 2020 г.

зав. кафедрой ПИИОиПИМ

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-309/169-2-1 ЗФ Кет

Шмыкова Анастасия Владимировна

Научный руководитель:

Доктор филол. наук, профессор

Кожевников Михаил Васильевич

Челябинск  
2020 год

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Теоретические аспекты стимулирования труда работников .....	8
1.1 Теоретический анализ источников по стимулированию персонала в системе образования .....	8
1.2 Основные положения трудового кодекса РФ и РК по стимулированию труда работников .....	20
1.3 Методы и формы стимулирования персонала, применяемые в образовательных организациях .....	35
Выводы по главе 1.....	40
2 Диагностика системы стимулирования труда работников в образовательной организации.....	41
2.1 Цели, задачи, этапы диагностики.....	41
2.2 Реализация комплекса специальных диагностических заданий по стимулированию труда работников в образовательной организации.....	59
2.3 Анализ и интерпретация результатов диагностической работы по стимулированию труда работников в образовательной организации.....	63
Выводы по главе 2.....	91
Заключение .....	93
Список использованных источников .....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как при всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель учреждения должен сам выбрать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – повышения качества труда. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих других людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания учреждения и общества в целом. Стимулирование работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - значимыми.

Различные аспекты стимулирования труда работников рассматривались в научной психолого-педагогической и методологической литературе:

- исследованием проблемы повышения качества труда работников с помощью стимулирования труда занимались известные философы и просветители: Надеждина Н.И., Булгакова С.Н., Франкла В., Фромма Э., и др.;

- вопросами стимулирования труда работников в системе управления образовательной организацией занимались такие ученые как Уткин Э.А., Доронина И.В., Иванов Ю.В., Маслов Е.В. и др. Анализ их работ позволяет утверждать, что полноценное и качественное выполнение работы невозможно без стимулирования труда работников, и основы этого стимулирования должны закладываться в системе управления образовательной организацией.

В то же время мы выяснили, что проблема стимулирования труда работников недостаточно исследована в теоретическом и практическом

аспектах: недостаточно разработаны современные методы стимулирования труда работников, недостаточная обеспеченность качественно выполненной работой.

Анализ научной литературы и результатов практической деятельности позволил выявить **противоречия** между потребностью общества в качественно выполненной работой и недостаточно разработанных методах стимулирования труда работников.

Выявленные противоречия обозначили **проблему** исследования, которая заключается в определении и обосновании методов стимулирования повышения качества эффективности труда работников в системе управления образовательной организацией.

Актуальность проблемы, поиск путей разрешения указанного противоречия определили выбор темы исследования: «**Стимулирование труда работников в системе управления образовательной организацией**».

**Цель исследования** – теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность стимулирования труда работников в системе управления образовательной организацией.

**Объект исследования:** стимулирование труда работников.

**Предмет исследования:** стимулирование труда работников в системе управления образовательной организацией.

**Задачи исследования:**

- проанализировать психолого-педагогическую литературу по проблеме исследования,
- проанализировать основные положения трудового кодекса РФ и РК по стимулированию труда работников,
- разработать программу стимулирования труда работников в процессе управления образовательной организацией,

- реализовать методику стимулирования труда педагогических работников в процессе управления организацией,

- проанализировать и интерпретировать результаты экспериментальной работы по стимулированию труда работников в процессе управления образовательной организацией.

**Гипотеза исследования** – если осуществлять регулярное и индивидуально подобранное стимулирование труда работников в системе управления образовательной организацией с помощью специально разработанной программы, то качество труда работников повысится.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы были использованы следующие **методы** исследования:

- теоретический анализ и обобщение психолого-педагогической литературы по проблеме исследования,

- наблюдение за процессом полноценного и качественного выполнения работы,

- беседы с работниками общего разъяснительного характера,

- научный эксперимент,

- анализ и интерпретация полученных результатов,

- математико- статистические методы.

Теоретико-методологической основой исследования являются научные труды известных философов и просветителей: Азрилиян А.Н, Волгин Н.М, Анри Файоль, Тейлор Ф.У. и др;

Значительное влияние на наше исследование в плане теоретического обоснования понятия «стимулирование труда» оказали труды ученых и философов: Когдин А.А., Банны М.Б., Виноградов А.В., Эрентраур Е.В., Лобцова О.В. и др;

Проблеме стимулирования труда работников посвящены исследования известных ученых, педагогов, психологов: Егоршин А.П., Захаров Н.Л., Элтон Мэйо, Абчук В.А., А.Г. Здравомыслов А.Г., Адамчука В.В. и др.

**Научная новизна** исследования состоит в разработке теоретических основ стимулирования труда в системе образовательной организации, используемых стимулов и мотивов, формулировке рекомендаций по совершенствованию эффективности труда, нацеленного на повышение качества образования.

**Теоретическая значимость** работы состоит в том, что проведенные исследования позволят расширить и уточнить знания о содержании, формах и методах стимулирования труда работников в системе управления образовательной организацией.

**Практическая значимость** заключается в том, что выводы и результаты научной работы могут быть использованы в системе управления образовательной организацией.

Опытно экспериментальная работа проводилась с коллективом в ГККП «Ясли – сад №44 отдела образования акимата города Костанай отдела образования акимата города Костанай» и в ГККП «Ясли – сад №9 отдела образования акимата города Костанай отдела образования акимата города Костанай».

Первый этап (сентябрь 2019 г.) поисково-теоретический – был связан с анализом психолога–педагогической литературы; определением цели, задач, объекта, предмета и гипотезы исследования; проведением поискового эксперимента, нацеленного на уточнение круга анализируемых вопросов и условий проведения констатирующего и формирующего этапов.

Второй этап (сентябрь - ноябрь 2019 г.) опытно – экспериментальный – включал проведение первичной диагностики на этапе констатации; разработку программы формирующего эксперимента и условий ее реализации; проверку гипотезы, апробации содержания и методах стимулирования труда работников в системе управления образовательной организацией;

Третий этап (ноябрь 2019 г.) – проведение контрольной диагностики; итоговую обработку данных.

Четвёртый этап (декабрь 2020 г.) – анализ, обобщение и систематизация результатов; оформление текста научной работы.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ

## 1.1 Теоретический анализ источников по стимулированию персонала в системе образования

Изучение любой проблемы и ее сущности, предполагает четкое определение понятий. В данном исследовании важными являются такие понятия как «стимулирование труда», «мотивация труда» и «потребность».

Стимул - это мотивирующий фактор. Традиционные стимулы - это внешние мотиваторы, которые вознаграждают за действия, ведущие к желаемому результату [45; 125].

Стимуляция - это способ направленного воздействия на поведение сотрудников с целью повышения их эффективности с целью достижения поставленных целей. Типы стимулов можно классифицировать как материальные и моральные стимулы. Наиболее эффективным видом поощрения признаются финансовые стимулы, в основе которых лежит материальная заинтересованность работников в их работе [5].

Как показал анализ литературы, «Стимулирование труда» является сложным понятием, которое выделяет различные подходы в трактовке.

Идеи стимулирования труда зародились в глубокой древности. Интерес к проблемам стимулирования труда зародился далеко до возникновения теории управления как науки. Такие мыслители древности как Гераклит, Сократ, Аристотель, Платон, Демокрит, Лукреций положили начало научному изучению причин активности человека. Термин «стимул» происходит от латинского «stimulus» (сильный побудительный момент). В качестве стимулов в процессе трудовой деятельности рассматривают блага, которые имеются в распоряжении организаций. Это и легло в основу системы стимулирования труда.

Один из лидеров в отечественном мотивационном менеджменте Уткин Э.А. писал: «Стимулирование труда - совокупность внутренних и внешних



движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей» [51, с. 56].

Азрилияном А.Н., автор большого экономического словаря, привел типичное определение стимулированию труда, согласно которому «стимулирование труда - это совокупность внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации» [7, с. 236].

Хромовских Н.Т. придерживается следующего определения понятия «стимулирование труда» применительно к персоналу: «Стимулирование труда- стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [52, с. 78].

По мнению ученых (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева), под стимулированием трудовой деятельности понимается - для достижения целей организации с помощью материальных и моральных средств воздействия, стремление организации побудить работника к его интенсификации, труду, повышению качества и производительности труда [24].

Стимул на работника чаще всего характеризуется как воздействие со стороны (извне) с целью побуждения работника к эффективной работе. Стимул имеет определенную двойственность, а именно то, что, с одной стороны, с точки зрения администрации организации он является инструментом для достижения цели (повышения производительности сотрудников, качества их работы и т. д.), с другой стороны, с точки зрения стимулирования работников - это возможность получения дополнительных благ (положительный стимул) или возможность их потери (отрицательный стимул). В связи с этим можно выделить положительную стимуляцию (возможность обладания чем-либо, достижение чего-либо) и отрицательную

стимуляцию (возможность потери любого предмета, удовлетворяющего потребность) [34; 33].

Система стимулирования труда, как бы основана на административно-правовых методах управления, но не заменяет их. Трудовые стимулы эффективны только тогда, когда руководство может достичь и поддерживать уровень работы, за который им платят.

В различных компаниях система материального и морального стимулирования труда предполагает комплекс мер, которые направлены на повышение качества и эффективности труда за счет повышения трудовой активности людей.

Таким образом, в общих чертах можно сказать, что стимулирование труда представляет собой систему мер, направленных на обеспечение материальной и моральной заинтересованности людей в общественно полезном труде и повышение его эффективности.

Главная цель стимулирования труда не просто побуждение работника к труду, а побуждение его к более качественной, производительной, творческой работе. И эта цель может быть достигнута только при системном подходе в стимулировании труда [37, с. 241].

Из всего, что сказано, вытекает, что задачами стимулирования труда являются:

- повышение качества, производительности и содержательности труда;
- повышение удовлетворенности, заинтересованности работника в результатах труда;
- повышение благосклонности работников к своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- повышение эффективности организации производства;
- развитие творческих способностей работника;
- снижение себестоимости продукции;

- повышение прибыльности, рентабельности и конкурентоспособности предприятия [18; 43; 53].

В психолого-педагогической литературе наряду с понятием «стимулирование труда» существует понятие «мотивация труда».

Слово «мотив» (с латинского moveo - фактор, от французского слова motif - мотив) в широком смысле понимается как основание, побудительная причина, повод к поступку человека, какому-либо действию, вызванные его потребностями и интересами.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к активности, а стимуляция - это внешнее побуждение к деятельности в форме поощрения или наказания. Стимуляция рассматривается как часть мотивации и является одним из средств, с помощью которого можно осуществлять мотивацию.

Мотив труда есть побудительная причина трудовой деятельности индивида, которая вызванная его потребностями и интересами, удовлетворение чего возможно с помощью получения благ, которые являются жизненной необходимыми, с наименьшими материальными и моральными издержками [24].

А. Кибанов в книге «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» выделяет 14 мотивов, побуждающих лучше трудиться:

1. Больше внимания;
2. Более высокий доход;
3. Более продолжительный отпуск;
4. Больше самостоятельности;
5. Более надежное рабочее место;
6. Более короткое рабочее время;
7. Лучший стиль управления;
8. Лучший рабочий климат;
9. Лучшее обеспечение старости;

10. Гибкий рабочий график;
11. Больше признания;
12. Интересная деятельность;
13. Лучшие шансы для карьеры;
14. Лучшие шансы для своих детей.

Известный ученый Л.С. Выготский отмечал, что «мотив есть, в известном смысле, реакция на стимул, и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженное мотивами» [21].

Е.А. Казаринова отмечает, в своей книге «Оперативное управление торговым персоналом», что «мотивация - это целый комплекс факторов, которые побуждают и направляют человека. Это внутреннее побуждение человека к какой-либо деятельности. А личную мотивацию к трудовой деятельности можно определить, как стремление человека удовлетворить определенные потребности путем трудовой деятельности». Т.е. общение с людьми, повышение своего профессионализма, получение удовлетворения от работы, получить поощрение [23; с. 54].

Мескон М.Х. автор известной книги «Основы менеджмента» под «мотивацией» понимает процесс стимулирования сотрудников организации на деятельность и лично самого себя, направленная на достижение общих и индивидуальных целей организации» [28].

Иванова С.В. автор книги «Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?» отметил, что ценности, потребности и мотивы индивидуальные, что означает, что они не могут быть абсолютно идентичными для всех сотрудников в организации или для какой-то социальной группы, вследствие чего важно уметь использовать и определять индивидуальные потребности (мотивы) реального или будущего сотрудника. С течением развитием карьеры и жизни человека могут меняться мотивы, как под влиянием объективных, внешних, факторов, так и в связи с изменением и развитием

личности. Что означает, необходимо заново проводить диагностику мотивации или периодически [20].

Божович Л.И. один из ведущих исследователей данной проблемы предложил определение мотива. Божович понимает под мотивом то, ради чего осуществляется деятельность. В качестве мотива он предлагает понимать представления, предметы внешнего мира, чувства, идеи, переживания. Словом, все то, в чем нашла свое воплощение потребность [10].

Мотивация сотрудников, то есть методы мотивации сотрудников, является внутренним и внешним побуждением выдвигать необходимые усилия и действия, связанные с работой [8; 16].

В большинстве психологических теорий утверждается, что мотивация существует исключительно внутри индивида, но социокультурные теории выражают мотивацию как результат участия в действиях и действиях в культурном контексте социальных групп [11].

Кроме того, мотивацию можно рассматривать, как готовность тратить энергию для достижения цели или вознаграждения. Мотивация на работе определяется как сумма процессов, которые влияют на возбуждение, направление и поддержание поведения, относящегося к условиям работы [4].

В первой четверти двадцатого века в психологии стал обсуждаться вопрос о потребностях человека. Книга Бернтана Л. Была первой, в которой говорилось о потребностях. Он определил слово «потребность» как «всякое отрицательное чувство, которое стремилось устранить его при помощи удаления вызывающей его неудовлетворенности» [33].

По моему мнению, у Василенко В.А. определение «потребности» является более точным. Он пишет, что «потребность» - это заложенная социумом и природой программа жизнедеятельности [22, с.29].

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В. А. Ядова, сформулировавший диспозиционную концепцию

социального поведения личности. Суть его теории заключается в том, что каждый человек имеет сложную систему личных predispositions (dispositions), регулирующие на его поведение. Они формируются на пересечении ситуаций и интересов, потребностей, имеющие сложную структуру.

В его теории выделяют четыре уровня ситуаций и потребностей, которые соответствуют им диспозиций:

1) установки, которые обусловлены в бытовых условиях и простейших ситуациях потребностями биологического характера;

2) формируемые на основе потребностей социальные установки, в общении в обычных повседневных обстоятельствах;

3) базовые социальные установки, которые характеризуют общую направленность интересов личности в определенную сферу досуга или труда;

4) система ценностных ориентации личности [40, с. 376].

Теория деятельности известного отечественного психолога А.Н. Леонтьева является следующей концепцией, которая представляет интерес, в основе которой лежит понятие потребности, а под мотивом понимается предмет, отвечающий потребностям, а в силу этого побуждения поведения. «До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть становится мотивом» [27].

По мнению А. Н. Леонтьева, структура мотивационной деятельности человека выглядит следующим образом:

1. Мотивационная деятельности основана на актуальных для человека потребностях.
2. На основе потребностей человека формируются мотивы, как и опредмеченные потребности.

3. Уже на основе мотивов организована деятельность для достижения этой потребности.

Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 г.), Леонтьев указывает, что трудовая деятельность работников социально мотивирована и, хотя она также контролируется с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для работника порождается социальные или «смыслообразующие мотивы», то есть те, которые придают деятельности личностный смысл. Что касается материального вознаграждения, этот мотив также действует как стимул для работника, но только в функции стимулирования, и его условно называют «мотив-стимул», который лишен основной функции формирования трудового значения. [49]

На бессознательном уровне с одной стороны, поведение проявляется под действием ситуации, с другой необходимости импульсов актуализированной.

Возникшая ситуация на сознательном уровне перед человеком требует от него объективизации (потребности познания).

На различие между мотивами и стимулами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, В.А. Ядов в книге «Человек и его работа» под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами – внешние [19; с. 38].

Сила стимула определяется степенью актуальности конкретной потребности работника. Чем важнее потребность в том или ином благе, чем сильнее рвение к нему, тем активнее будет действовать работник.

Основным фактором личности является система ее потребностей, стимулов, интересов, то есть то, что описывает предпосылки поведения личности, помогает объяснить принятые решения. Необходимость личности - это понимание отсутствия чего-то, что побуждает человека к действию.

Соответственно, побуждение - это ощущение отсутствия чего-то определенного направления. Оно является поведенческим проявлением необходимости и направлено на достижение цели. Целью в этом смысле является то, что воспринимается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает этой цели, его потребности удовлетворяются, частично удовлетворяются или не удовлетворяются. Степень удовлетворения, достигнутая в достижении цели, влияет на поведение человека в подобных событиях в будущем.

Чтобы побудить людей работать эффективно, используется система поощрений. В сочетании с понятием «стимул» термин «вознаграждение» имеет более широкое значение, чем просто деньги или удовольствие, с которым слово чаще всего ассоциируется. Награда - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности для каждого человека является специфическим, и, следовательно, отличается оценка вознаграждения и его относительная ценность.

Суть стимулирования заключается в том, что сотрудники выполняют работу в соответствии с делегированными правами и обязанностями, в соответствии с принятыми управленческими решениями, которые были направлены на изменение ситуации.

Работа педагогов довольно сложна по форме и содержанию. В связи с долгосрочными постоянными реформами в системе образования требования к преподавательскому составу постоянно возрастают. Все больше и больше новых задач ставятся перед педагогами. С одной стороны, они повышают уровень преподавания, с другой стороны, процесс труда работников усложняется, его интенсивность возрастает. Однако возрастающая сложность работы не находит адекватного отражения в оплате труда педагогических работников. Поэтому одним из важных вопросов кадрового обеспечения являются вопросы, связанные со стимулированием труда работников этой образовательной среды.



Исследование за исследованием показало, что наиболее эффективными мотиваторами работников являются не денежные. Денежно-кредитные системы являются недостаточными мотиваторами, отчасти потому, что ожидания часто превышают результаты, а также потому, что различия между наемными работниками могут скорее разделять, чем объединять сотрудников. Проверенные не денежные позитивные мотиваторы способствуют развитию командного духа и включают признание, ответственность и продвижение. Менеджеры, которые признают «небольшие выигрыши» сотрудников, продвигают условия участия и относятся к сотрудникам справедливо и с уважением, найдут своих сотрудников более мотивированными.

Фредрик Уинслоу Тейлор был одним из первых теоретиков, пытавшихся понять мотивацию сотрудников. Основная теория мотивации Тейлора заключается в том, что работники мотивированы деньгами. Он рассматривал сотрудников не как отдельных людей, а как часть большей рабочей силы; при этом его теория подчеркивает, что предоставление индивидуальным задачам сотрудника, предоставление им лучших инструментов и оплата их в зависимости от их производительности были лучшим способом мотивировать их [1].

Сотрудники, которые чувствуют мотивацию в отношении своей работы, людей, с которыми они работают, и организации, в которой они работают, инвестируются в работу, которую они производят.

Уровень эффективности работника зависит не только от его способностей или квалификации. Чтобы компания достигла наилучших результатов, сотрудник должен иметь хороший баланс между способностью выполнять поставленную задачу и желанием ее выполнить. Самый простой способ повысить мотивацию сотрудников - это позитивное общение на рабочем месте. Не полагаясь только на электронные письма, но убедившись,

что они общаются со своими сотрудниками лично и даже на личном уровне, если это возможно.

Один из подходов к мотивации сотрудников состоял в том, чтобы рассматривать «надстройки» для работы человека в качестве основных факторов повышения производительности. Однако многие современные теоретики предполагают, что мотивация работника к своей работе связана не столько с материальным вознаграждением, сколько с дизайном самой работы.

Несмотря на всеобщую поддержку альтернативных мотиваторов, деньги по-прежнему занимают важное место в сочетании мотиваторов. Распределение прибыли компании стимулирует работников производить качественный продукт, предоставлять качественные услуги или улучшать качество процессов внутри компании. Что приносит пользу компании, напрямую приносит пользу сотруднику. Денежные и иные вознаграждения предоставляются сотрудникам за выработку идей по экономии средств или улучшению процессов, чтобы повысить производительность и уменьшить количество прогулов. Деньги эффективны, когда они напрямую связаны с идеями или достижениями сотрудника. Тем не менее, если его не сочетать с другими немонетарными мотиваторами, его побудительные эффекты недолговечны. Кроме того, денежные стимулы могут оказаться контрпродуктивными, если они не будут доступны всем членам организации [17 с. 114; 13 с. 125; 30 с. 189].

Значимо поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к саморазвитию, участвовать в управлении командой. В отношении относительно молодых работников это может быть особенно важно, так как они если это не отвечает их потребностям они быстрее, чем их более опытные коллеги, покидают педагогическую организацию.

Применяемый в образовательной организации, перечень всевозможных стимулов трудовой деятельности является результатом и предметом договора

между представителями администрации, работниками образовательной организации, а также представителями органов управления образованием. Этот процесс при необходимости может включать и другие предметы, которые связаны с деятельностью образовательной организации, и которые определяются в зависимости от специфики учреждения (работодатели выпускников, родители учащихся и п. д.).

Установлено, что в иерархии мотивов педагогов довольно высоки мотивы достижения безопасности - социальные гарантии, стремление иметь стабильную работу, комфортное рабочее место, отсутствие риска и п. д. Существуют также стремление добиться хорошего отношения к себе (мотивы аффиляции), мотивы справедливости, достижения. В зависимости от выраженности на более низком уровне находятся мотивы конкуренции, самостоятельности, потребности власти. Спектр возможностей нематериальных стимулов гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и состоит не только из метода «кнута и пряника».

Таким образом, изучение теории мотивации зарубежных и российских авторов стало понятным, можно сделать вывод, что под мотивацией понимается процесс воздействия на человека совокупностью внутренних и внешних факторов, побуждающих его работать. Однако никакая система мотивации и стимулирования не будет работать хорошо, если вы не знаете мотивацию каждого отдельного сотрудника. Поэтому руководителю организации необходимо изучить потребности каждого работника, изучить формы и методы стимулирования персонала различных организаций (зарубежных и российских) на основе уже полученных результатов, выстроить систему мотивации своего персонала.

## 1.2 Основные положения трудового кодекса РФ и РК по стимулированию труда работников

В России вопросы занятости регулируются как на федеральном, так и на региональном уровнях; однако федеральный уровень имеет первенство.

Переход России к рыночной экономике в начале 1990-х годов призвал к новым подходам к регулированию трудовых отношений в постсоветский период, чтобы найти баланс между интересами и правами работников в изменившихся условиях.

Принятый Трудовой кодекс Российской Федерации в 2001 году способствовал решению проблемы лишь частично, так как в действительности он был принят как компромисс между различными политическими силами и состоит из обоих положений, которые могут быть реализованы в новом контексте рынка экономики и ограничения унаследованы от плановой экономики.

Последние и постоянно меняющиеся социально-экономические условия, и возрастающая сложность возникновения отношений работодатель-работник от глобализации и технического прогресса потребовалось дальнейшее развитие российского законодательства о занятости, что привело к существенные изменения, внесенные в первоначальный ЗК РФ в 2006 году, с большинство его положений глубоко пересматривается. Однако тщательный анализ происходящих изменений показывает, что многие аспекты, касающиеся трудовых отношений, еще далеки от совершенства.

На современном этапе развития в стране происходят глубокие социально экономические преобразования, которые требуют новых подходов к системе стимулирования труда работников. Это своевременно нашло отражение в трудовом кодексе Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019). В представленном государственном документе

заложены концептуальные основы модернизации системы по стимулированию труда работников [47].

Трудовое законодательство выполняет в обществе две функции: производство и защита, способствуя, с одной стороны, правовому обеспечению экономического развития, а с другой - реализации гарантий прав человека в сфере труда.

Российская система стимулирования персонала основана на многолетнем советском опыте и включает в себя сложные комбинации материальных и нематериальных стимулов, а также социальных льгот.

Модель управления в СССР строилась на принципах научной организации труда. Он был создан советскими учеными, но в него также вошли методы «школы научного управления» Ф. У. Тейлора. Принципы стимулирования труда в советской модели основывались на тарифных ставках и категориях. Таким образом, рабочие были защищены с социальной точки зрения, но из-за некоторых факторов материальные потребности людей были принижены. Тем не менее, потребность, которая была удовлетворена, была потребностью в безопасности. Поэтому работающее население было уверено в отсутствии безработицы, так как государство обеспечивало право на труд [42].

Российская модель во многом опирается на советский опыт стимулирования труда, дополняя его новыми разработками, в то же время широко практикуется заимствование перспективных для отечественных предприятий элементов зарубежных систем стимулирования, соответствующих современной российской деятельности и российскому менталитету.

В результате, несмотря на то, что в России и за рубежом в принципе используются одинаковые системы стимулирования, подходы к созданию систем стимулирования персонала на отечественных и зарубежных предприятиях весьма различны. Наилучшим вариантом для организации

является разработка уникальной системы мотивации персонала, основанной на существующем опыте, в том числе зарубежном, и особенностях российского менталитета, так как в нашей стране существуют свои традиции и значительный опыт стимулирования труда, игнорировать которые не представляется возможным и целесообразным.

Основными отличительными чертами российского подхода к стимулированию персонала являются:

- широкое использование системы штрафов и поощрений, которая, хотя и является общепринятым подходом, постепенно теряет свою актуальность;

- предприятия, создающие системы мотивации персонала, стремятся максимально стандартизировать и формализовать их;

- стандартизация и формализация оценки результатов трудовой деятельности приводит к повышению производительности труда работников в производственной и коммерческой сферах, замедлению роста трудовой активности работников в творческом, инженерно-техническом, исследовательском направлениях;

- переход от системного карьерного роста к качественному профессиональному росту способствует общему развитию сотрудников, побуждает их повышать свою квалификацию, влечет за собой повышение заработной платы и поощрительных выплат; Распределение косвенных стимулов для работы в виде социальных пособий, гарантий и т.д.;

- широко распространенные моральные, социально-материальные и естественные механизмы стимулирования, а также развитие социальной карьеры в отличие от систем Северной Америки и Западной Европы, ориентированных на личностный рост;

- конкуренция внутри коллектива является одним из механизмов, на которых основано монетарное и социально-психологическое стимулирование, в отличие от японской модели, которая предполагает единство коллектива в стремлении к высоким результатам.

Система стимулирования персонала представляет собой комплексное воздействие в рамках управления трудовым поведением работников, которое заключается в целенаправленном воздействии на занятость и профессиональную деятельность персонала, влияя на условия его жизни, используя мотивы, которые определяют его деятельность.

Системы поощрения сотрудников предназначены для поддержания интереса сотрудников к работе и в настоящее время остаются одним из наиболее важных аспектов управления человеческими ресурсами в организациях. Руководство любого предприятия заинтересовано в том, чтобы сотрудники не потеряли интерес к своей работе и проявили стремление к максимально возможной производительности труда. В то же время трудности, вызванные разрывом между трудовым потенциалом работников и степенью его использования, чаще всего связаны с несовершенством применяемой системы стимулирования персонала.

Основной проблемой в этой области является тот факт, что в условиях применения современных систем стимулирования персонала сфера их применения не ограничивается ориентацией сотрудников на наиболее эффективное решение задач, стоящих перед организацией, но предполагает наиболее полную реализацию существующего трудового потенциала путем удовлетворения материальных и нематериальных потребностей. В связи с этим современные системы стимулирования должны основываться на фактической структуре ценностных устремлений и интересов работника, на более полной реализации существующего трудового потенциала. В то же время система стимулирования персонала должна учитывать специфику конкретного предприятия и особенности персонала. Тем не менее, справедливо предположить, что рациональная организация системы стимулирования персонала в конкретной организации обеспечит эффективное использование трудовых ресурсов, так как кадры соотносятся с ростом производительности труда и экономическими показателями

организации в целом. Поскольку уровень развития концепций стимулирования персонала находится на уровне, когда они являются очень популярным направлением повышения производительности труда, необходимо более тщательно подходить к организации системы мотивации персонала на уровне организации и применять наиболее эффективные и современные методы при работе с персоналом. Использование систем стимулирования персонала расширяет возможности предприятия по повышению эффективности и производительности труда в организациях, опираясь на роль работников в производственной, коммерческой и других составляющих экономической деятельности организациях.

Особое значение имеет использование интегрированных систем стимулирования персонала для поддержания приемлемых темпов роста производительности труда. Степень рационализации и эффективности системы стимулирования персонала в конечном итоге определяет, насколько эффективно все другие организационные ресурсы будут использоваться в конкретной организации.

Такой аспект можно проследить в работах таких ученых как Уткин Э.А., Сафронов И.Ю., Саликова Н.М., Доронина И.В., Иванов Ю.В., Куренна А.М., Маслов Е.В. и др.

И.Ю. Сафронов обращает внимание на то, что сущность стимулирующих (поощрительных) выплат состоит в побуждении работника совершать определенные поступки не из-за боязни наказания, а из-за желания получить нечто лучшее [41].

Н.М. Саликова определяет материальное стимулирование как «совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов» [38].

На сегодняшний день система стимулирования персонала представляет собой совокупность различных действий, которые применяют системы



управления организацией с целью достижения максимальной эффективности работы сотрудников. В то же время функции этой системы можно разделить на: экономические, нравственные и социальные.

Экономическая функция, с точки зрения организации, заключается в том, что грамотное стимулирование работников ведет к повышению эффективности производственных процессов, а также повышению качества продукции или услуг. С точки зрения нравственной функции мотивация к работе позволяет формировать активную жизненную позицию сотрудников, а также приводит к улучшению социального климата в коллективе при условии, что система стимулирования учитывает сложившиеся традиции и моральные ценности этого коллектива. Социальная функция возникает в результате сформированного социального распределения в обществе, основанного на разных уровнях доходов населения.

Такое положение вещей способствует развитию личности человека и в известной степени формирует его потребности. Если говорить проще, стимулирование персонала в организации может подразделяться на материальное и нематериальное. При этом, в свою очередь материальное разветвляется на денежные и не денежные виды мотивации. Денежные виды включают в себя не только заработную плату, но и разнообразные проценты вознаграждения от прибыли, а еще ссуды и льготные кредиты от организации [31].

Разработанная на предприятии система стимулирования персонала должна быть оформлена в виде местных нормативных актов.

Стимулирование труда - это совокупность трудовых стимулов, которые распространяют свое действие на работника как участника трудовых отношений и мотивируют его на выполнение эффективной и высокоэффективной работы благодаря трудовому договору на установленное денежное вознаграждение.

Для работодателя стимулирование работников влечет за собой повышение эффективности производства, чего нельзя достичь другими средствами, снижающими риски производства и текучести кадров, позволяющими эффективно разрешать производственные конфликты. При стимулировании работника ему предоставляется возможность получения права на материальные ценности в случае достижения определенного общественно полезного результата в работе [9].

Сторонами трудовых отношений являются работодатели, работники и представители работников. Основой трудовых отношений является работа, вознаграждение и карьера сотрудников, коммуникации в организации, стиль руководства, а также организационная культура.

Российский Трудовой кодекс устанавливает права работника и работодателя. Закон о занятости распространяется на все типы компаний, как национальных, так и иностранных, а также на всех работников, независимо от их гражданства.

Вот большинство правил занятости, доступных в России:

федеральные законы и указы президента, которые применяются в некоторых отраслях промышленности России;

постановления правительства и правовые акты, изданные различными органами исполнительной власти;

региональные и муниципальные правила, а также коллективные договоры, заключенные между работниками и работодателями;

соглашения в конкретных отраслях и внутренние правила и политика, установленные на уровне компаний.

Когда речь идет о сотрудниках, им должно быть не менее 18 лет, однако лица в возрасте от 14 до 18 лет также имеют право работать на особых условиях при условии, что их законные представители дают свое согласие.

Когда речь заходит о трудоустройстве в России, важно учитывать, что Трудовой кодекс лежит в основе трудовых отношений, а упомянутые выше положения являются вторичными по отношению к Кодексу.

Российский Закон о занятости призван установить справедливые отношения между работодателями и работниками, гарантировать свободу и защищать права компаний и их работников.

Одно из наиболее важных положений российского Закона о занятости относится к минимальным условиям труда, которые подразумевают минимальную заработную плату, установленную на национальном уровне (на региональных уровнях минимальная заработная плата может быть различной и в большинстве случаев превышать национальную), обеспечивая безопасные условия труда для работников, предоставляя им необходимое оборудование и инструменты для выполнения своей деятельности [47].

В современном мире система оплаты труда работников представляет собой сложную систему способов установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за труд, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника [6].

В рамках кадрового стимулирования в России наиболее широко используются следующие формы материального и нематериального стимулирования:

- 1) бонусы, участие в прибылях и т.д.;
- 2) включение записей достижений сотрудника в личный архив;
- 3) устные благодарности;
- 4) подарочные сертификаты на определенные суммы, позволяющие приобретать товары в определенных магазинах, посещать кинотеатры, спортивные залы и т. д.;
- 5) дополнительное обучение и повышение квалификации за счет работодателя с последующим увеличением заработной платы или установлением надбавки за профессионализм;

- б) награды в формате лучшего сотрудника месяца;
- 7) организация участия в семинарах, конференциях по профессиональным вопросам;
- 8) расширение управленческих полномочий;
- 9) предоставление гибкого графика работы и т.п.

Одним из значимых элементов системы оплаты труда (исходя из содержания статьи 129 Трудового кодекса Российской Федерации) являются поощрительные выплаты, которые занимают важное место в материальном стимулировании работников.

Так, например, К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова указывают на то, что стимулирующие выплаты «направлены на создание у работников материальной заинтересованности в достижении тех показателей, которые не предусмотрены основной оплатой по тарифным ставкам и окладам» [14].

Стимулирование труда включает в себя выплату и изменение стимулирующих выплат в каждом случае индивидуально для отдельного работника в зависимости от объема работы, выполненной им для получения таких выплат.

Однако большинство исследователей, изучающих предмет регулирования заработной платы, считают, что роль стимулирующих выплат в материальном стимулировании труда сводится к тому, что работник самостоятельно выбирает позицию своего поведения относительно работы, выполняемой под воздействием внешних факторов стимуляции.

В трудовом кодексе РФ институт оплаты труда раскрывается в специальном разделе VI «Оплата и нормирование труда». Законодатель в статье 129 Трудового кодекса определяет заработную плату (заработную плату) как «вознаграждение за работу в зависимости от квалификации работника сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также включает компенсационные выплаты и поощрительные выплаты».

В статье 129 Трудового кодекса РФ предусмотрены стимулирующие выплаты. Однако их понятие и содержание не раскрываются. Отсутствует и научно обоснованная классификация стимулирующих выплат. Кроме того, в главе 21 ТК РФ нет ни одной статьи, посвященной указанным выплатам [36].

В связи с отсутствием единого законодательно установленного определения термина «стимулирующие выплаты», обратимся к мнениям некоторых специалистов в исследуемом вопросе.

Заслуживает внимания точка зрения Н.М. Саликовой, которая под стимулирующими выплатами понимает «выплаты, стимулирующие личные достижения работника (повышение производительности труда, увеличение выработки, улучшение качества)» [39].

В ТК РФ институт оплаты труда выделен в специальный раздел «Оплата и нормирование труда». Законодатель в статье 129 определяет заработную плату, как «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты, и стимулирующие выплаты».

В части 2 статьи 57 условия об оплате труда (включая надбавки, доплаты и поощрительные выплаты) законодатель относит к обязательным условиям заработной платы. Однако стимулирующие выплаты являются по своей правовой природе дополнительным условием оплаты труда, в силу того, что данные выплаты устанавливаются на усмотрение работодателя.

К.Н. Гусов и В.Н. Толкунова отмечают: «основная цель применения систем доплат, надбавок стимулирующего характера и систем премирования направлено на создание у работников материальной заинтересованности в достижении тех показателей, которые не предусмотрены основной оплатой по тарифным ставкам и окладам» [46].

Стимулирующие выплаты являются отдельным компонентом заработной платы, который включает в себя доплаты, надбавки стимулирующего характера, бонусы и другие поощрительные выплаты.

Стимулирующие выплаты регулируются такими принципами трудового кодекса, как:

1) запрещение какой-либо дискриминации при установлении и изменении платежей;

2) установление выплат в зависимости от квалификации работника (профессиональные и деловые качества), сложности выполняемой работы, количества и качества проведенной работы;

3) недопустимость ухудшения условий платежей конкретному работнику по сравнению с трудовым законодательством, коллективным договором, договором о социальном партнерстве и локальными нормативными актами работодателя.

В Российской Федерации основные принципы правового регулирования заработной платы, основные гарантии работникам и правовые меры по защите заработной платы устанавливаются на государственном уровне. Государство также регулирует основные условия оплаты труда работников государственного сектора.

Так, приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 декабря 2007 г. № 818 утвержден Перечень видов стимулирующего характера для работников бюджетных организаций.

В соответствии с настоящим нормативным правовым актом такие выплаты включают в себя:

- выплаты за интенсивность и высокую производительность,
- выплаты за качество выполненных работ,
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет,
- премиальные выплаты по итогам работы.

Метод государственного регулирования стимулирующих выплат устанавливает определенные гарантии при выплате заработной платы, стимулирующие выплаты, фиксируя перечень в статье 130 Трудового кодекса РФ, представляет собой метод, направленный на дополнение, контроль и защиту в регулировании стимулирующих выплат по договорным и локальным методам.

При установлении заработной платы за труд равной продолжительности и сложности должна обеспечиваться равная оплата. В соответствии со ст. 22 Трудового кодекса работодатель обязан обеспечить работникам равную оплату за труд равной ценности. Неоправданные различия в заработной плате, то есть различия, которые не связаны с деловыми качествами работника, количеством и качеством его работы, признаются дискриминацией (ст. 3, 132 ТК).

Вторым принципом правового регулирования оплаты труда является обеспечение права каждого работника на своевременную и полную выплату справедливой заработной платы, обеспечение достойного человеческого существования для себя и своей семьи и не ниже минимальной заработной платы, установленной федеральным законом (ст. 2, ТК). Этот принцип отражает нравственное, гуманистическое содержание правового института заработной платы и указывает на ключевое направление его развития: обеспечение человека достойным существованием в качестве вознаграждения за его добросовестный труд.

Н.М. Саликова предлагает сформулировать часть 1 статьи 144 ТК РФ следующим образом: «Для работников организаций системы оплаты труда размеры тарифных ставок, окладов, надбавок и надбавок устанавливаются в соответствии с Трудовым кодексом РФ, законами и другими нормативными правовыми актами, соглашения, коллективные договоры, локальными нормативными актами организации (система оплаты труда включает в себя и стимулирование труда)» [38].

Для сравнения мы рассмотрели Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2019 г.) [48].

Цель и задачи трудового законодательства Республики Казахстан:

1.Целью трудового законодательства Республики Казахстан является правовое регулирование трудовых отношений и иных отношений, непосредственно связанных с трудом, направленных на защиту прав и интересов сторон трудовых отношений, установление минимальных гарантий прав и свободы в сфере труда.

2.Задачами трудового законодательства Республики Казахстан являются создание необходимых правовых условий, направленных на достижение баланса интересов сторон трудовых отношений, социальной стабильности, социальной гармонии.

Принципы трудового законодательства Республики Казахстан (ст.4 ТК РК):

1. Недопустимость ограничения прав человека и гражданина в сфере труда;
2. Свобода труда;
3. Запрещение дискриминации в сфере занятости, принудительного труда и наихудших форм детского труда;
4. Обеспечение права на вознаграждение за труд, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
5. Приоритет жизни и здоровья работника;
6. Обеспечение права на вознаграждение за работу не ниже минимальной заработной платы;
7. Обеспечение права на отдых;
8. Равенство прав и возможностей работников;
9. Обеспечение права работников и работодателей объединяться для защиты своих прав и интересов;



10. Государственная помощь в укреплении и развитии социального партнерства;

11. Государственное регулирование охраны труда и здоровья.

Для стимулирования труда работникам образовательных организаций дополнительно платят за работу в сельской местности, за классное руководство, за проверку тетрадей, письменные работы, за заведование учебными кабинетами, углубленное преподавание предметов, за работу в экспериментальном режиме и другие выплаты в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.

Кроме того, с учетом специфики работы педагогов имеют социальные гарантии на:

1. Жилье, включая служебное и (или) общежитие, в соответствии с законодательством Республики Казахстан;

2. Ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 56 календарных дней для педагогов организаций среднего общего, технического и профессионального, послесреднего, высшего и послевузовского образования; 42 календарных дня - для педагогов организаций учебно-методического обеспечения, дошкольного и дополнительного образования.

Также педагогическим работникам образования, работающим в сельской местности, по решению местных представительных органов:

1. Заработная плата и тарифные ставки должны быть увеличены как минимум на двадцать пять процентов по сравнению с ставками педагогических работников, занимающихся педагогической деятельностью в городских условиях;

2. Денежная компенсация выплачивается единовременно для покрытия расходов на коммунальные услуги и приобретение топлива для отопления жилых помещений за счет бюджетных средств в размерах, установленных решением местных представительных органов;

3. Педагогическим работникам образования, работающим в сельской местности, предоставляются дополнительные меры социальной поддержки, предусмотренные законодательством Республики Казахстан;

4. Педагогические работники образования, работающие в сельской местности, имеющие в собственности скот в личном имуществе, обеспечиваются кормами, земельными участками для выпаса скота и сенокоса по решению местных представительных и исполнительных органов.

Кроме того, преподавателям учебных заведений ежегодно за счет средств соответствующих бюджетов выплачиваются:

1. В государственных образовательных организациях пособие на повышение один раз в календарный год при предоставлении им очередного трудового отпуска в размере, определяемом трудовым законодательством Республики Казахстан;

2. Обладатель звания «Лучший преподаватель вуза» - государственная стипендия в размере 2000-кратного месячного расчетного показателя;

3. Обладатель звания «Лучший педагог» - государственная стипендия в размере 1000-кратного месячного расчетного показателя.

Для стимулирования работников организаций бюджетной сферы к качественному результату труда, повышения их квалификации и для их работы в организации устанавливаются стимулирующие выплаты. Они обычно включают стимулирующие надбавки к зарплате (официальная зарплата), бонусы и другие стимулирующие выплаты.

Системы стимулирования работников организаций бюджетной сферы должны быть установлены с достаточно четким регулированием показателей и условий выплаты поощрения. В этом случае, как правило, использование стимулирующих выплат с целью повышения уровня оплаты труда без учета достижений в результатах и эффективности работы организации и каждого отдельного работника должно быть исключено.

Стимулирующие выплаты, размеры и условия их осуществления в организациях устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и другими нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Таким образом, сравнивая трудовой кодекс в Российской Федерации и Республики Казахстан, можно сделать вывод, что основные положения трудового кодекса, стимулирующие работу педагогических работников, похожи. Несмотря на различия в типологии уровней образования, в законодательстве рассматриваемых стран организации и образовательные организации классифицируются по одной особенности - реализации трудового кодекса. Сравнительный анализ разных стран помогает понять суть и структуру закона, выявить проблемы, определить возможные пути их решения.

### 1.3 Методы и формы стимулирования персонала, применяемые в образовательных организациях

Образовательная организация, как и западные фирмы, использует в системе стимулирования педагогов материальные и моральные формы стимулирования. Но они отличаются по форме. Это зависит от характера работы и материальных возможностей руководителя организации [32]. Информация представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Моральные и материальные формы стимулирования

Группа методов стимулирования персонала	Потребности и мотивы	Методы и формы стимулирования
Административный	Страх увольнения; Страх наказания; Желание иметь стабильную работу; Стремление к формальному признанию	Выдачи приказов и распоряжений; Объявление выговоров и благодарностей; Разработка и утверждение должностных инструкций и других нормативных документов;

	заслуг.	Аттестация педагогов; Предоставление дополнительных отпусков; Разумное распределение тренировочной нагрузки.
Экономический	Обеспечение своего существования (включая семью); Желание быть социально защищенным в случае болезни или инвалидности; Желание быть защищенным в случае экономических спадов; Понятие справедливости; Стремление к формальному признанию заслуг.	Бонусы и премирование из внебюджетных средств; Получение пособий, надбавок; Построение системы финансового стимулирования (с указанными критериями); Предоставление бесплатного питания в образовательной организации и другие возможные льготы (оздоровление, путешествия и т. д.); Предоставление социального пакета (отпуск по больничному листу, отпуска и т. д.); Предоставление возможностей для коммерческой деятельности в образовательной организации (платные клубы, кружки, платные дополнительные услуги и т. д.)
Социально-психологические	Мотивы признания, самооценки: - мотив получения уважения и признания; - мотив достижения успеха; - желание карьерного роста; - необходимость признания уникальности, уникального вклада в работу; - необходимость самостоятельного принятия решений, в доверии руководства.	Обобщения опыта работы, сообщения о нем в различных СМИ; Сертификация для высшей квалификационной категории; Предоставление возможности работать в престижных группах, по экспериментальным программам; Участие в управленческой деятельности, в составе различных советов, комиссий, групп и т. д. Включение в резерв управленческого персонала; Переход к самоконтролю, обеспечивающий большую самостоятельность в действиях; Предоставление дополнительных полномочий; Организация внутрисадовых конкурсов, направление на городские соревнования; Рекомендация на присвоение званий; Благодарственные грамоты, благодарственные письма.

Социально-психологические	<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь безопасное и комфортное рабочее место;</li> <li>- желание удобного режима работы;</li> <li>- желание спокойной работы без стресса и конфликтов;</li> <li>- желание уверенности в завтрашнем дне.</li> </ul>	<p>Наличие профсоюзной организации, коллективный договор;</p> <p>Четкие должностные инструкции;</p> <p>Своевременное предоставление информации о проверках;</p> <p>Составление удобного расписания занятий;</p> <p>Правильное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки.</p>
Социально-психологические	<p>Мотивы принадлежности, общения:</p> <p>чувствовать себя частью группы,</p> <p>необходимость неформального общения с руководством.</p>	<p>Повышение статуса образовательной организации;</p> <p>Поддержка существующих традиций;</p> <p>Совместные развлекательные мероприятия (вечера, экскурсии, походы и т.д.);</p> <p>Поздравления с известными событиями в жизни педагога;</p> <p>Вовлечение в общественную работу;</p> <p>Вовлечение педагогов в коллективный анализ проблем организации.</p>
Социально-психологические	<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь интересную работу;</li> <li>- возможность реализовать свои идеи, планы;</li> <li>- стремление к профессиональному и личностному росту.</li> </ul>	<p>Поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий;</p> <p>Предоставление возможности регулярно совершенствовать свои навыки, направление курсов по перспективным направлениям педагогической деятельности;</p> <p>Участие в инновационной деятельности;</p> <p>Поощрение инициатив, независимости, организация внутрисадовских конкурсов;</p> <p>Включение в коллективную деятельность (в составе творческих проблемных групп, групп разработчиков проектов)</p>

Следует отметить, что использование форм стимулирования должно быть комплексным, сочетать методы административного, экономического, социального и психологического воздействия. Только такая сложность гарантирует эффективность управленческого воздействия [32].

Формы стимулирования педагогических работников.

Укрепляющие и развивающие формы активно используются для стимулирования педагогов.

С помощью продвинутой формы стимулирования работник информируется перед началом работы о том, каких результатов ему необходимо достичь и что он получит за свою работу. А с усиливающей формой стимулирования работник узнает о своей стимуляции только после того, как работа завершена. В этом случае стимулы усиливают уже предпринятые действия. Преимущество этого стимула заключается в том, что эта форма не требует специальной нормативно-правовой базы, а ориентирована на конечную значимость работы и достижение конечных целей.

Также в практике стимулирования педагога используют индивидуальные и коллективные формы стимулирования.

Стимуляция результатами работы коллектива позволяет педагогу почувствовать себя частью целеустремленного коллектива, ответственного за его судьбу. Основная сложность коллективных форм стимулирования заключается в том, что сложно определить вклад конкретного сотрудника в деятельность команды.

Позитивные и негативные формы стимуляции. Позитивное стимулирование педагога способствует повышению престижа и авторитета педагога по мнению коллег, а негативное стимулирование направлено на снижение его престижа и авторитета. Однако негативные стимулы имеют свои преимущества. Этот стимул более экономичен, чем позитивен, так как не требует каких-либо дополнительных затрат на его реализацию. Кроме того, негативная стимуляция воспринимается людьми гораздо острее, чем позитивная.

Непосредственные, текущие и перспективные формы. Непосредственная форма стимуляции характеризуется эффективностью и

непосредственностью между действием и стимулом. В связи с этим такая форма стимуляции почти всегда дает ожидаемый положительный качественный результат.

Текущая форма стимулирования определяется по итогам квартала, полугодия и года. Суть в том, что она создает уверенность человека в вознаграждении результатов этих периодов.

Перспективная форма стимулирования помогает сформировать единый трудовой коллектив, который направляет все свои усилия на достижение конечного показателя эффективности.

Общая и целевая формы. Общая форма стимулирования распространяется на всех работников организации. Это, например, поздравления с юбилеями в жизни отдельных сотрудников или с профессиональными и государственными праздниками.

При целевой форме необходимо разработать специальные положения. Таким образом, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников образовательного процесса, достижение которой является условием присвоения соответствующего звания.

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы, для стимулирования педагогов можно использовать такие формы поощрения, как опережающие. Перед педагогом нужно поставить конкретное задание и что он получит за хороший результат своей работы. Но не забывайте ежегодно проводить инвентаризацию систем стимулирования, используемых для их морального износа. По мере применения стимулы для педагогов становятся привычными, ожидаемыми и просто перестают действовать как стимулы.

## Выводы по главе 1

Стимулирование труда - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые мотивируют человека на работу, устанавливают границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень усилий, трудолюбие, добросовестность, настойчивость и дают ему направление, ориентацию на достижение определенной цели [47, ст. 191].

В общих чертах можно сказать, что стимулирование труда представляет собой систему мер, направленных на обеспечение материальной и моральной заинтересованности людей в общественно полезном труде и повышение его эффективности.

Для достижения хорошей успеваемости в образовательной организации руководитель должен использовать следующие методы и формы стимулирования педагогов:

- предоставить возможности для коммерческой деятельности (платные кружки, платные дополнительные услуги),
- распределение тренировочной нагрузки с умом,
- право присваивать звания,
- благодарственные письма, благодарственные грамоты,
- премирование из внебюджетных средств,
- установка надбавок,
- построить систему финансового стимулирования (с указанными критериями).



## **2 ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 Цели, задачи, этапы диагностики**

Вопросы стимулирование труда работников в системе управления образовательной организацией в Акимата Костанайском районе наиболее актуальны. Это связано с тем, что на сегодняшний день стоят остро проблемы кадров в образовательных организациях.

На официальном сайте статистики Акимата Костанайского района [35] представлен список потребностей работодателей по Костанайскому району. Учителя требуются практически во всех районах: Майкольский сельский округ (ГУ "Майкольская средняя школа", ГУ "Шеминовская средняя школа"), с. Половниковка (Половниковская средняя школа), Садчиковский сельский округ (ГУ "Садчиковская средняя школа", ГУ "Константиновская основная школа"), Ульяновский сельский округ (ГУ "Ульяновская средняя школа"), Заречный сельский округ (ГУ" Семеновская СШ", ГУ" Затобольская школа-гимназия им.Наушабаева).

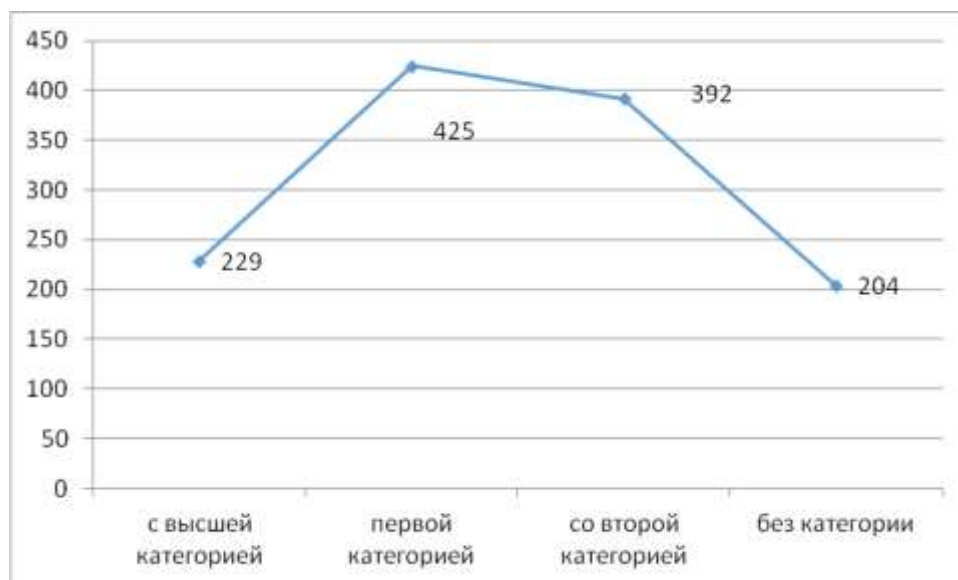
По информации ГУ «Отдел образования Акимата Костанайского района» общий контингент учащихся по уровням обучения:

- 7 начальных (областной - 112) школ с контингентом 92 учащихся - 131,
- 14 основных (областной - 114) школ с контингентом 858 учащихся - 998,
- 26 средних школ (областной - 322) с контингентом 7992 школьников - 7128.

4 школ с казахским языком обучения и 23 школы со смешанным языком обучения с общим контингентом на казахском языке – 2241 учащихся (областной - 137,21073).

Как уже было отмечено, эффективность функционирования и качество образования в значительной мере определяется кадровыми ресурсами.

В районе работает 1250 педагогов (областной - 14614), в том числе 1173 (93,8%) (областной 12432 - 85%) имеют высшее образование. Из общего числа педагогов 654 (52,3%) имеют высшую и первую категории (областной - 43,2%):



Дошкольное образовательное пространство Костанайского района состоит из: детских садов – 6, в них 883 ребенка, на государственном языке – 1 детский сад в нём – 180 детей, на русском языке – 1 детский сад (ГЧП), в нём – 90 детей, 4 детских сада смешанные, в них есть группы с государственным языком воспитания и обучения, общее количество детей в них – 613. Детские сады, расположенные в п.Затобольск – 4, в Заречном – 1, в п. Октябрьское – 1.

Дошкольных мини – центров – 45, в них – 66 групп, детей – 1324, из них мини – центров с полным днём пребывания – 21. 17 мини – центров открыто за счёт Республиканского бюджета в них 793 ребёнка, в Озёрной СШ открыт мини центр из местного бюджета, в нём 2 группы, с русским языком – 22 ребёнка, на государственном языке воспитываются – 18 детей. Таким образом, в мини – центрах с полным днём - 30 групп, в них 811 детей,

с русским языком обучения – 26, в них детей – 594, с государственным языком обучения и воспитания – 19, в них детей – 437.

Охват дошкольным образованием составляет – 94%. С 2017 года все дошкольные организации финансируются с местного бюджета.

Качественный состав педагогов дошкольных организаций (ДДУ, ДМЦ).

В Костанайском районе: педагогов ДДУ и ДМЦ – 235, КПП – 54, из них – 84 с казахским языком обучения, образование: высшее – 164, средне специальное – 71, категория воспитателей: высшая – 23, первая – 49, вторая – 67, без категории – 96. По стажу работы: до 3 – х лет – 26 педагогов, от 3 – х до 8 лет – 47, от 8 до 16 лет – 86, от 16 до 20 лет – 43, свыше 20 лет – 35. 203 (86%) педагогов имеют базовое дошкольное образование.

Как показывают результаты исследования, материальная мотивация в труде на сегодняшний день играет ключевую роль. В отраслевой структуре самый низкий уровень номинальной заработной платы отмечен в образовании: 122,1 тыс. тенге — на 36,1% ниже среднего показателя по республике. [44]

Среднемесячная заработная плата в РК. III квартал (тыс. тг)				
	Всего		Рост к итогу	
	2019/III	2018/III	2018/III	
<b>Казахстан</b>	<b>191,1</b>	<b>161,8</b>	<b>118,1%</b>	<b>29,3</b>
Финансовая и страховая деятельность	484,6	317,4	152,7%	167,2
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	418,0	372,2	112,3%	45,8
Профессиональная, научная и техническая деятельность	334,1	290,2	115,1%	43,9
Строительство	257,7	229,2	112,5%	28,5
Информация и связь	248,9	224,9	110,7%	24,0
Транспорт и складирование	237,8	217,2	109,5%	20,7
Деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания	222,9	193,2	115,4%	29,7
Обрабатывающая промышленность	209,2	183,1	114,2%	26,1
Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	176,5	162,2	108,9%	14,4
Операции с недвижимым имуществом	166,0	157,6	105,3%	8,3
Электроснабжение, подача газа, пара и воздушное кондиционирование	164,7	150,9	109,1%	13,7
Государственное управление и оборона; обязательное социальное обеспечение	162,9	132,5	123,0%	30,4
Услуги по проживанию и питанию	157,4	153,3	102,7%	4,1
Искусство, развлечения и отдых	153,0	131,1	116,7%	21,9
Здравоохранение и социальные услуги	138,8	110,6	125,5%	28,2
Водоснабжение; канализационная система, контроль над сбором и распределением отходов	128,2	114,5	111,9%	13,6
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	127,9	106,4	120,2%	21,5
Образование	122,1	97,5	125,3%	24,6
Предоставление прочих видов услуг	211,7	209,0	101,3%	2,7
<i>Расчёты Ranking.kz на основе данных КС МНЭ РК</i>				

Опытно - экспериментальная работа по стимулированию труда работников проводилась в государственном коммунальном казённом предприятии «Ясли-сад № 44 акимата города Костаная отдела образования города Костаная» (далее ГККП «Ясли-сад №44) и в государственном коммунальном казенном предприятии «Ясли –сад №9» (далее ГККП «Ясли-сад №9») они являются юридическим лицом в организационно - правовой форме государственного предприятия на праве оперативного управления.

Структура управления воспитательно-образовательным процессом в ГККП «Ясли-сад № 44» представлена в схеме 1 выглядит следующим образом:

Схема 1



Педагогический коллектив дошкольной организации состоит из 31 человека. Из них: директор – 1, методист -1, воспитатели – 19, музыкальный руководитель - 2, педагог-психолог – 1, инструктор по физической культуре – 2, преподаватель казахского языка – 2, преподаватель английского языка – 1, логопед-2.

Комплектование кадрами идёт согласно штатному расписанию. Имеется 1 вакантная должность воспитателя, на период декретного отпуска основного сотрудника.

В педагогическом коллективе достаточно большой процент педагогов, не имеющих категорию. Это связано с приходом на работу молодых специалистов, не имеющих опыта работы, а также с отсутствием у части педагогов специального дошкольного образования. Процентное соотношение представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Качественный состав педагогических кадров

На начало 2019-2020	образование (%)				категория(%)				стаж(%)		
	Высшее	ср. спец	обуч в вузе	дошкольное образ	высшая	первая	вторая	б/к	до 5 лет	до 15 лет	свыше 15 лет
31	25	4	4	19	6	7	4	14	11	4	16
Итого 100 %	80.6 %	12.9 %	12.9 %	61.3 %	19.4 %	22.6 %	12.9 %	45.2 %	35.5 %	12.9 %	51.6 %

Непосредственное руководство текущей деятельностью предприятия, контроль над работой и выполнением нормативно-правовых документов осуществляет директор Елекеева Л.Р., действующая на основании Устава организации, руководствуясь Законом «Об образовании», Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, локальными и нормативными актами, и представляющая интересы ясли-сада в органах государственной власти и управления.

Методист Астапкина И.П., в соответствии с должностной инструкцией организует методическое обеспечение деятельности организации образования, координирует взаимодействие воспитателей и узких специалистов, осуществляет контроль над работой педагогического коллектива, реализацией используемых в работе с детьми программ, выполнением основных направлений годового плана.

Педагогический коллектив дошкольной организации «Ясли – сад №9» состоит из 34 человек. Из них: директор – 1, методист -1, воспитатели - 22, музыкальный руководитель - 2, педагог-психолог – 1, инструктор по физической культуре – 2, преподаватель казахского языка – 2, преподаватель английского языка – 1, логопед-2.

Процентное соотношение педагогического коллектива представлено в таблице 3.

Таблица 3 - Качественный состав педагогических кадров

На начало 2019-2020 уч.года	Образование (%)				категория(%)				стаж(%)		
	высшее	ср. спец	обуч в вузе	дошкольное образ	высшая	первая	вторая	б/к	до 5 лет	до 15 лет	свыше 15 лет
34	26	8	4	26	12	9	10	5	7	10	17
Итого 100%	77.8 %	22.2 %	11.8 %	72,2 %	33,3 %	25 %	27. 8%	13.9 %	20,6 %	29,4 %	50%

Состояние управления ясли-садами обеспечивает развитие дошкольной организации в соответствии с современными требованиями. Сформировано единое целевое пространство, созданы все необходимые условия для качественного развития ребенка.

Современному руководителю необходимы знания психология управления, которая является одним из важнейших направлений современной социальной психологии и рассматривает психологические аспекты отношений между людьми, группами и организациями. Дошкольное образовательное учреждение - один из видов социальных институтов, система управления которого - всегда процесс активного взаимодействия субъектов, реализующих разнообразные задачи.

В данных образовательных учреждениях заведующие - опытные и квалифицированные специалисты, хорошо знающие проблемы данной отрасли, сумевшие создать в среде сотрудников дружескую атмосферу, сформировать готовность к взаимопомощи и взаимовыручке. Среди сотрудников нет лиц с криминальным прошлым, психически неуравновешенных, больных заболеваниями из соответствующего списка.

Данная экспериментальная работа проводилась в три этапа:

- констатирующий,
- формирующий,
- контрольный.

В «Краткой философской энциклопедии» эксперимент трактуется как «планово проведенное наблюдение; плановая изоляция, комбинация и варьирование условий с целью изучения зависящих от них явлений» [26].

По мнению известного педагога И.Ф. Харламова, педагогический эксперимент – это специальная организация педагогической деятельности учителей и учащихся с целью проверки и обоснования заранее разработанных теоретических предположений и гипотез.

В первом этапе нашей экспериментальной работы был проведен констатирующий эксперимент.

Целью данного эксперимента являлось выявление реального уровня эффективности стимулирования труда педагогических работников.

Констатирующий этап эксперимента был проведен в ноябре 2019 года.

Во втором этапе был проведен формирующий эксперимент. На данном этапе был реализован комплекс специально разработанных заданий по стимулированию труда работников в образовательной организации.

На заключительном этапе исследования был проведен контрольный эксперимент, в котором было проведено повторное диагностирование уровня эффективности стимулирования труда педагогических работников в двух ясли садах, был проведен сравнительный анализ полученных результатов.

Формирующий и контрольный этапы отражали происходящие изменения уровня эффективности стимулирования труда работников и предполагали анализ их содержания. Реализация данной программы эксперимента предусматривала позитивные изменения ведущих характеристик стимулирования труда работников в образовательной организации.



Всему процессу сопутствовали методы педагогического исследования, наблюдение, анкетирование, беседы с работниками общего разъяснительного характера.

Для выявления реального уровня эффективности стимулирования труда работников в образовательной организации нами было проведено диагностирование, адаптированное к предмету исследования по методикам:

1. Анкета по оценке мотивации сотрудников образовательной организации на основе методики В.С. Лазарева [50];
2. Анкета для изучения потребностей работников организации на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда [3; 2];
3. Тест на определение типа мотивации по методике В.И. Герчикова [12].

Анкетирование, по оценке мотивации сотрудников образовательной организации на основе методики В.С. Лазарева (*приложение А*) Данная анкета разработана для сотрудников образовательной организации.

Цель: определить уровень развития коллектива образовательной организации.

В эксперименте принимали участие группа ГККП «Ясли сад №44» и ГККП «Ясли сад №9». ГККП «Ясли сад №44» в количестве 31 человек, что составило 100%, которые были поделены на 3 группы. 1 группа педагогов со стажем до 5 лет – 11 человек, 2 группа педагогов со стажем от 5 до 15 лет - 4 человека, 3 группа педагогов со стажем свыше 15 лет – 16 человек. ГККП «Ясли сад №9» в количестве 34 человека, что составило 100%, которые так же были поделены на 3 группы. 1 группа педагогов со стажем до 5 лет – 7 человек, 2 группа педагогов со стажем от 5 до 15 лет - 10 человек, 3 группа педагогов со стажем свыше 15 лет – 17 человек.

Анкета составлена так, чтобы каждый педагог отметил по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего

труда (что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая). Цифры в таблице - это средний бал. Имея данную таблицу на каждого сотрудника, можно индивидуально походить к стимулированию педагога.

Ответы на вопросы анкеты, полученный в результате диагностики были зафиксированы и обработаны; результаты представлены в Таблице 4 и 5.

Таблица 4 - Оценка мотивации сотрудников ГККП «Ясли сад №44» на констатирующем этапе

<b>Критерии</b>	<b>Стаж до 5 лет</b>	<b>Стаж от 5 до 15 лет</b>	<b>Стаж свыше 15 лет</b>	<b>Средний балл</b>	<b>Соотношение в %</b>
1. Стабильность заработка	7	7	6	6,7	67%
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	4	5	5	4,7	47%
3. Возможность карьерного роста	6	5	4	5	50%
4. Признание и одобрение со стороны руководства	6	6	5	5,7	57%
5. Признание и любовь Дошкольников	7	7	7	7	70%
6. Признание со стороны родителей дошкольников	6	6	5	5,7	57%
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	8	6	5	6,3	63%
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	8	5	5	6	60%
9. Высокая степень ответственности в работе	9	8	8	8,3	83%
10. Интересная, творческая деятельность	8	7	6	7	70%
11. Хорошие отношения в коллективе	6	8	7	7	70%
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране	6	6	5	5,7	57%

13. Социальные гарантии	7	7	7	7	70%
14. Сложная и трудная работа	7	7	7	7	70%
15. Возможность развития, самосовершенствования	7	6	5	6	60%
16. Хорошие условия работы	7	6	6	6,3	63%
17. Разумность требований руководства	8	7	6	7	70%
18. Авторитет руководителя	8	7	7	7,3	73%

Таблица 5 - Оценка мотивации сотрудников ГККП «Ясли сад №9» на констатирующем этапе

Критерии	Стаж до 5 лет	Стаж от 5 до 15 лет	Стаж свыше 15 лет	Средний балл	Соотношение В %
1. Стабильность заработка	7	7	7	7	70%
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	6	5	5	5,3	53%
3. Возможность карьерного роста	7	5	5	5,7	57%
4. Признание и одобрение со стороны руководства	6	6	6	6	60%
5. Признание и любовь Дошкольников	7	7	7	7	70%
6. Признание со стороны родителей дошкольников	7	6	5	6	60%
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	6	5	5	5,3	53%
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	7	6	5	6	60%
9. Высокая степень ответственности в работе	8	8	8	8	80%
10. Интересная, творческая деятельность	8	7	6	7	70%
11. Хорошие отношения в коллективе	6	8	7	7	70%
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране	7	6	6	6,3	63%

13. Социальные гарантии	6	6	6	6	60%
14. Сложная и трудная работа	8	7	7	7,3	73%
15. Возможность развития, самосовершенствования	7	6	5	6	60%
16. Хорошие условия работы	8	7	7	7,3	73%
17. Разумность требований руководства	7	7	7	7	70%
18. Авторитет руководителя	7	7	6	6,7	67%

Анализ результатов из таблицы показал, что на данном этапе основным стимулом в работе педагогов являются: высокая степень ответственности в работе, хорошие условия работы, сложная и трудная работа.

Данные результаты свидетельствуют о необходимости проведения комплекса специально разработанных заданий, направленных на эффективность стимулирования труда работников педагогической организации.

Результаты Таблицы 4 и 5 обработаны и представлены в процентном соотношении в виде гистограммы (Рисунок 1,2)

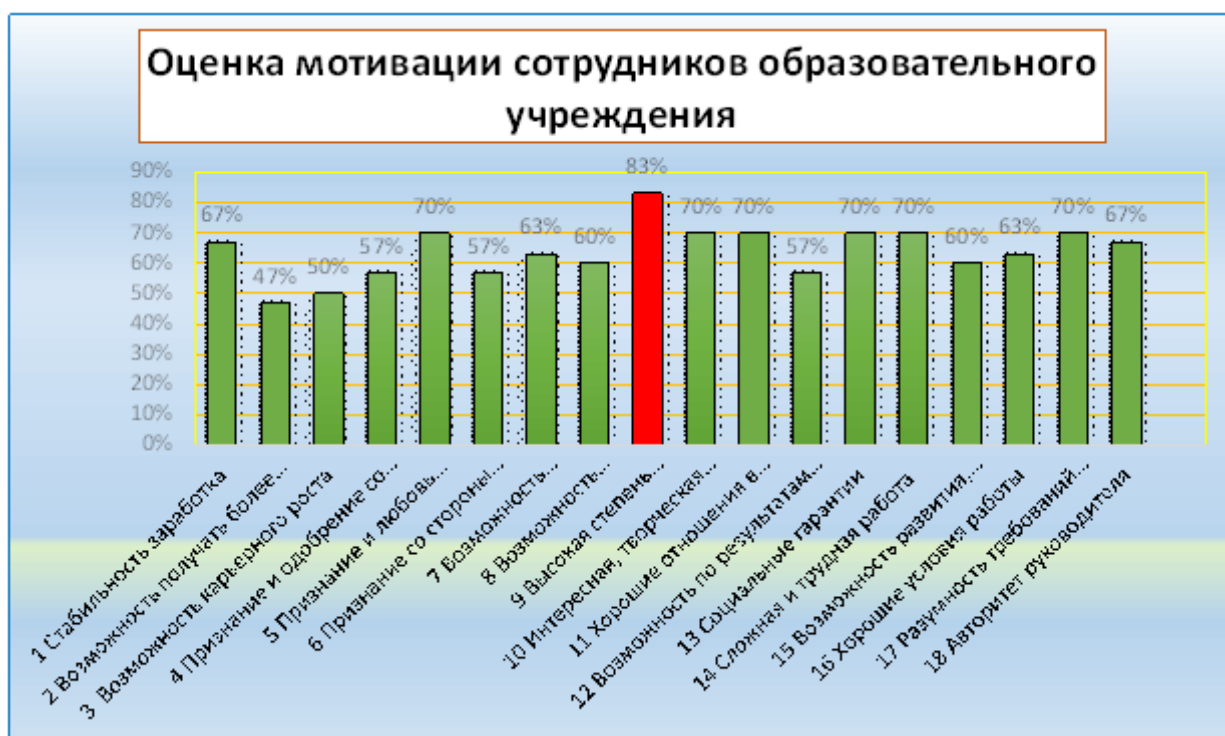


Рисунок 1 - Гистограмма оценки мотивации сотрудников ГККП «Ясли сад №44» на констатирующем этапе

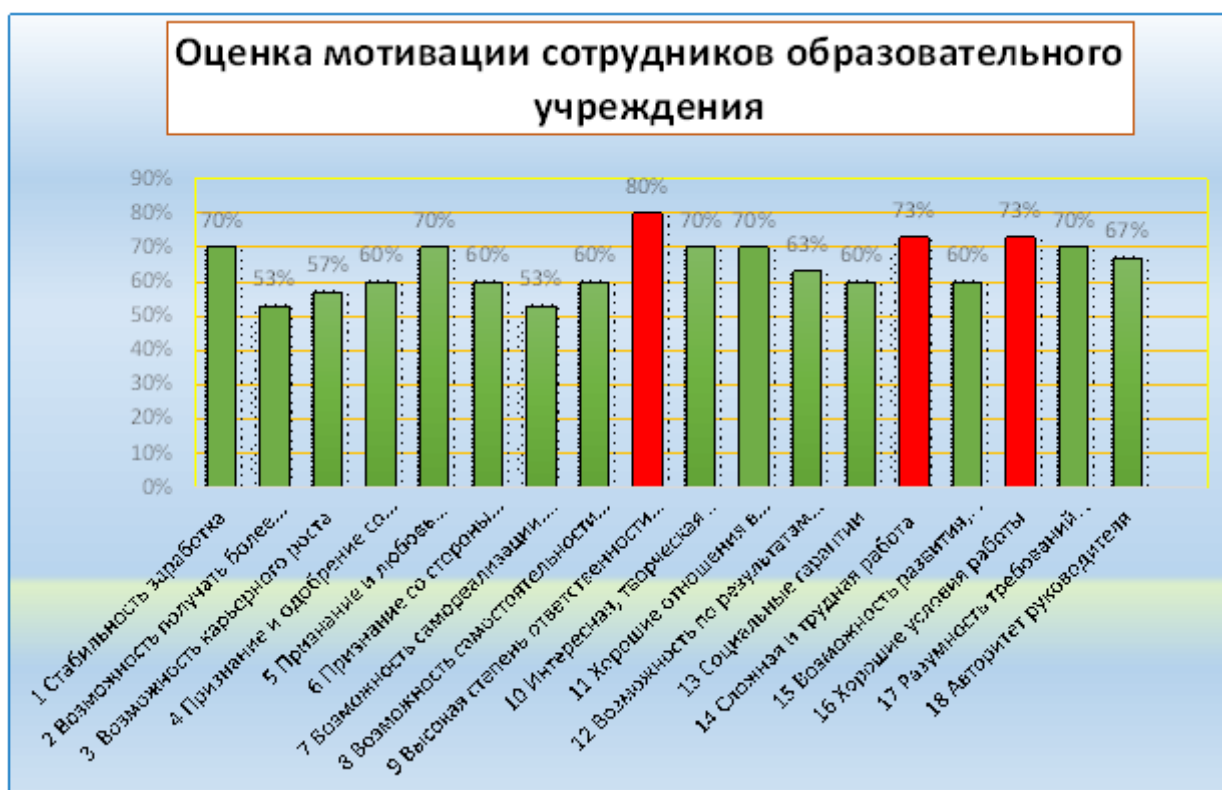


Рисунок 2 - Гистограмма оценки мотивации сотрудников ГККП «Ясли сад №9» на констатирующем этапе педагогов

Цель – выявление мотивационных предпочтений и потребностей.

Для анкетного опроса были использованы две методики на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлелланда.

Нами были опрошены педагоги ГККП «Ясли сад №44 № - 31 человек и ГККП «Ясли сад №9» -34 человека.

Ответы на вопросы анкеты, полученный в результате диагностики были зафиксированы и обработаны; результаты представлены в Таблице 6 и 7.

Таблица 6 - Результаты анкетирования по изучению потребностей педагогов в ГККП «Ясли сад №44» на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлелланда на констатирующем этапе

Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности?		Ответы в %
Материальные:	потребность постоянного получения заработной платы	100%
	вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год	67%
	другие поощрения и выплаты (премии)	20%
	другие (не денежное вознаграждение: путевки, проездные билеты)	10%
Безопасности и защищенности:	гарантии занятости (уверенность в занятости в организации)	65%
	обучение на различных курсах при поддержке организации	20%
	гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни)	74%
Карьера:	планируете ли вы свою карьеру самостоятельно	40%
	известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством ясли сада	10%
	хотите ли вы поменять свой должностной статус	17%
	хотите ли вы работать по другой специальности	18%
Социальные:	многолетняя привычка работать в данном коллективе	80%
	возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе	56%
	ощущение своей нужности людям	36%
Самоуважение:	ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу	64%
	получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность	30%
	ощущаете ли вы свою компетентность в профессии	75%
	самостоятельность в принятии решений	10%
Самовыражение:	работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни	65%

	реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства	82%
	работа дает вам возможность выразить себя	41%
	ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда	35%
Потребности высшего порядка:	потребность власти	31%

Таблица 7 - Результаты анкетирования по изучению потребностей педагогов в ГККП «Ясли сад №9» на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлелланда на констатирующем этапе

Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности?		Ответы в %
Материальные:	потребность постоянного получения заработной платы	100%
	вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год	70%
	другие поощрения и выплаты (премии)	20%
	другие (не денежное вознаграждение: путевки, проездные билеты)	10%
Безопасности и защищенности:	гарантии занятости (уверенность в занятости в организации)	70%
	обучение на различных курсах при поддержке организации	22%
	гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни)	77%
Карьера:	планируете ли вы свою карьеру самостоятельно	41%
	известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством ясли сада	12%
	хотите ли вы поменять свой должностной статус	15%
	хотите ли вы работать по другой специальности	15%
Социальные:	многолетняя привычка работать в данном коллективе	80%
	возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе	57%
	ощущение своей нужности людям	38%
Самоуважение:	ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу	66%
	получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность	34%
	ощущаете ли вы свою компетентность в профессии	80%
	самостоятельность в принятии решений	10%
Самовыражение:	работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни	70%
	реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства	85%
	работа дает вам возможность выразить себя	45%

	ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда	35%
Потребности высшего порядка:	потребность власти	30%

Из данного анкетирования видно, что ведущим мотивом, побуждающим к действию у педагогов, является материальные потребности (потребность постоянного заработка), потребность защищенности (гарантия занятости, гарантии социального характера), социальные (многолетняя привычка работать в данном коллективе), потребность в самоуважении (80% считают себя компетентным в профессии).

Недостатки: низкий процент педагогов, которые хотели бы обучаться на курсах, только несколько из опрошенных педагогов получает признание за свою работу и несколько педагогов хотят поменять специальность.

Результаты анкетирования обработаны и представлены в процентном соотношении в виде гистограммы (Рисунок 3 и 4).

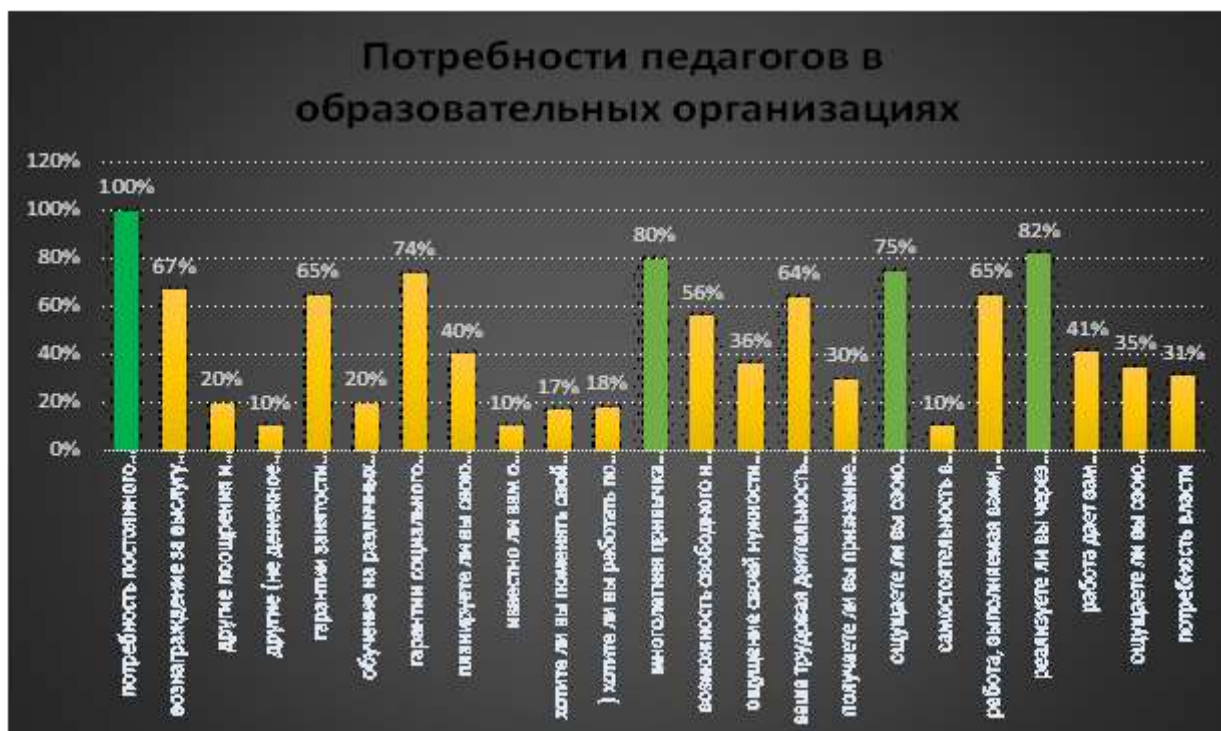


Рисунок 3 - Гистограмма результатов анкетирования ГККП «Ясли сада №44» по изучению потребностей педагогов в образовательной организации на констатирующем этапе





Рисунок 4 - Гистограмма результатов анкетирования ГККП «Ясли сада №9» по изучению потребностей педагогов в образовательной организации на констатирующем этапе

Тест на определение типа мотивации В.И. Герчикова позволил выявить один доминирующий тип из пяти, который характеризует каждого сотрудника организации и тем самым способствует более эффективному поиску методов стимулирования труда персонала.

Объем выборки исследования составил 65 человек (100%), это педагоги ГККП «Ясли сад №44, в количестве 31 человек и педагоги ГККП «Ясли сад №9, в количестве 34 человека. Исследования проводились анонимно.

Итоги тестирования:

- 1) инструментальный тип - 46% (основная цель данных людей размер заработка);
- 2) патриотический тип - 24% (главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме);
- 3) профессиональный тип - 19% (важно профессиональное признание, как лучшего в профессии);

4) хозяйский тип - 8% (добровольно принимает на себя ответственность);

5) люмпенизированный - 3% (стремление к минимизации усилий).

Опрос показал, что большинство сотрудников ценят свою работу за высокую оплату их труда и за чувство полезности и собственной ценности в организации. Остальные же отдают предпочтение возможности самостоятельно функционировать, проявить должным образом свои навыки, и тому, что эта работа стала для них привычна.

Большинство работников заинтересованы только в наличии, размере и стабильности своей заработной платы и совсем нечувствительны к нематериальным стимулам, что пагубно сказывается на эффективности работы данной организации. Результатом проведенного исследования стала типологизация работников по мотивационному профилю: инструментал, профессионал, патриот, хозяин и люмпен. Каждый работник представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции, описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип.

Результаты тестирования обработаны и представлены в процентном соотношении в виде диаграммы (Рисунок 5).

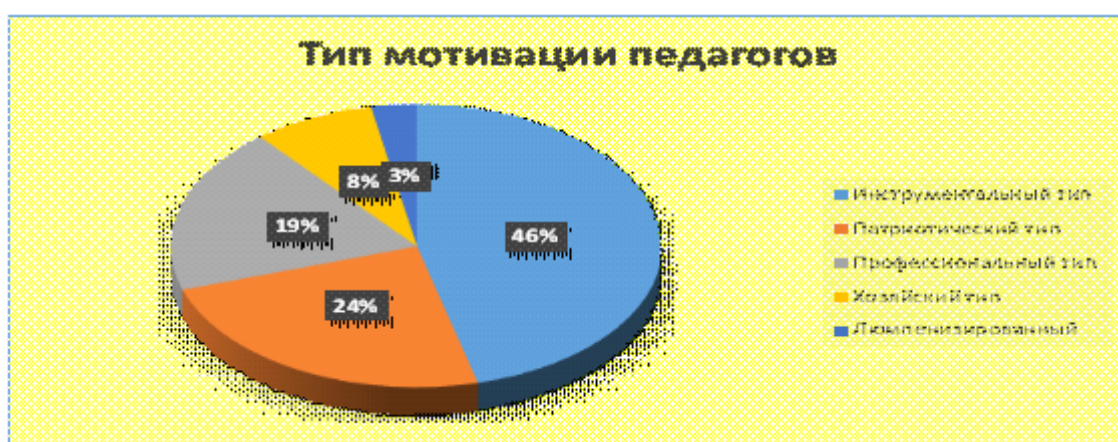


Рисунок 5 - Диаграмма результатов анкетирования у педагогов ГККП «Ясли сада №44» и ГККП «Ясли сада №9» на определение типа мотивации по методике В.И. Герчикова на констатирующем этапе

После проведенных диагностик по стимулированию труда педагогических работников в образовательных организациях на констатирующем этапе нами были определены экспериментальная и контрольная группы.

Экспериментальной была определена группа педагогов ГККП «Ясли сад №44», в которой уровень стимулирования труда ниже, чем в группе педагогов ГККП «Ясли сад №9».

Контрольная группа педагогов ГККП «Ясли сад №9». В данной группе не будет производиться формирующий этап эксперимента, мы проведем только повторную диагностику по стимулированию труда педагогических работников на контрольном этапе.

## 2.2 Реализация комплекса специальных диагностических заданий по стимулированию труда работников в образовательной организации

С учетом анализа психолого-педагогической литературы и выводами, сделанными на констатирующем этапе, мы осуществили формирующий этап эксперимента. Для его проведения нами была разработана программа стимулирования труда педагогов для повышения её качества.

Программа состоит из 10 занятий по 1,5 часа каждое, занятия проводились по 1 в неделю. Формы проведения занятий в программе: опросы, круглые столы, мини лектории, тренинговые упражнения и др.

В проведении занятий нам оказали помощь методист и психолог детского сада. Данные представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Программа занятий

№	Тема занятия	Примечание
1	Круглый стол «Причины качественного труда педагогов»	Письменный опрос (Приложение В). Обсуждение вопросов: что такое качественный труд педагога, причины отсутствия качества, Критерии качества и как их достичь. Коллективный проект «Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников»

Предоставление заведующей детского сада индивидуальных предпочтений в стимулировании труда педагогов.		
2	Занятие «Идеальный педагог дошкольного образования в современном мире л»	Эссе на тему «Идеальный педагог в дошкольном образовании», разбор эссе («А я идеальный педагог? Почему? Могу ли я стать идеальным педагогом? Что мне необходимо чтобы стать ближе к идеалу?»)
3	Мини лекторий «Программа саморазвития и профессионального роста»	Основы составления программы саморазвития. Составление индивидуальных программ саморазвития и утверждение заведующим детского сада.
4	Супервизия	Проведена психологом детского сада.
5	Мини тренинг на сплочение коллектива «Паровозик»	«Приветствие», «Молекулы», «Весёлый паровозик», проект коллективного паровозика (составляющие паровозика, вагончики, тягач, горючее, рельсы – абстракция коллектива движущегося к качественному труду)
6	Мини тренинг «Я-лицо детского сада, Мы-сердце детского сада, воспитанники – его душа»	«Узнай по рисунку», «Комплемент», «Если бы этот сотрудник был бы...», «Хочу как Вы...», «Мы-это (рисунки)», Рефлексия «Гадкий утёнок»
7	«Выставка талантов»	Чайная пауза с представлением своих талантов и хобби (вязание, рисунки, песни, танцы, стихи и пр.)
8	Круглый стол «Современный детский сад»	Каждый педагог подготовил заинтересовавший его опыт педагога или детского сада. (Опыт Финляндии, Монтессори, Сказкатерапия, ИЗО-студия и пр.)
9	«Я –Бренд»	Составление резюме по подготовленной форме для стены информации для родителей
10	Заключительное занятие. Рефлексия.	Рефлексия. Обратная связь - открытый микрофон. Лист предложений на следующие полгода.

После первого занятия заведующей детского сада были предоставлены результаты индивидуальных опросов по приоритетному стимулированию работников, где ими было указано по три выбранных стимула из предложенного списка (курсы повышения, премия, методическая помощь при аттестации и пр., публичное признание, грамота или благодарственное письмо, возможность взять отгул и мн.др). На протяжении проведения эксперимента заведующая использовала результаты опроса для индивидуального стимулирования сотрудников.

Так же, на первом занятии было коллективно составлен черновой вариант Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников. В положении они указали, что денежная премия должна проводится два раза в год, а именно перед Новым годом и в конце учебного

года. Был определен максимальный размер премии за полугодие. Педагоги выбрали балловое оценивание труда для определения размера денежной премии. Так же они определили баллы штрафов, которые могут вычитаться только из премиальных баллов, но не из зарплаты.

Оценивание труда по балловой системе из Положения о премировании и материальном стимулировании сотрудников представлены в таблице 9 и 10.

Таблица 9 - Бонусные баллы

Группа	Критерий	Баллы
Квалификационная категория	Первая	1
	Вторая	2
	Высшая	3
Участие в конкурсах	На уровне Учреждения	5
	На уровне района	10
	На уровне Республики	15
	На Международном уровне	20
Участие воспитанников в конкурсах, дошкольных олимпиадах и других мероприятиях	На уровне Учреждения	3
	На уровне района	5
	На уровне Республики	8
	На Международном уровне	10
Выступления, мастер-классы, статьи и пр.	На уровне Учреждения	4
	На уровне района	7
	На уровне Республики	8
	На Международном уровне	10
Саморазвитие	Курсы повышения	3
	Учеба в магистратуре	5
	Учеба в аспирантуре	10
Положительные отзывы и благодарности в письменном виде	На уровне Учреждения	2
	На уровне района	3
	На уровне Республики	5
	На Международном уровне	10
Разработка авторских	Занятий	5
	Методик	5
Участие в апробациях и внедрениях инновационных образовательных проектов	На уровне Учреждения	2
	На уровне района	3
	На уровне Республики	5
	На Международном уровне	10
Кураторство	Сопровождение и помощь молодому специалисту	0-5 (оценивает)

		молодой специалист и методист детского сада)
--	--	--

Таблица 10 - Штрафные баллы

Группа	Критерий	Баллы
Опоздания на работу	Менее 5 раз	-3
	Менее 10 раз	-10
	Менее 20 раз	-15
	Более 20 раз	-20
Прогулы	Менее 5 раз	-10
	Менее 10 раз	-20
Не качественное выполнение работы	Не оформлена документация	5-10 (методист, ст.воспитатель)
	Не выполнение прямых обязанностей (не проведение развивающих занятий и др. )	5-10 (методист, ст.воспитатель)
	Не выполнен план работы специалистом более чем на 30%	5-10 (методист)
Отрицательные отзывы в письменном виде (зарегистрированном в фото, видео и пр.)	На уровне Учреждения	2
	На уровне района	3
	На уровне Республики	5

Так же в Положении сотрудники указали, что если количество набранных баллов больше чем необходимо для максимальной премии, то за оставшиеся каждые 30 баллов сотрудник имеет право взять отгул. Если остаток баллов более 25, то он зачитывается в пользу сотрудника с правом отгула. Если остаток баллов менее 24, то в таком случае они переносятся на следующее полугодие.

Таким образом, после корректировки Положения о премировании и материальном стимулировании сотрудников заведующей детского сада, данный локальный акт был рассмотрен на педагогическом совете, согласован с сотрудниками и утвержден.

В конце эксперимента, после выплат премий, нами были повторно проведены диагностики.

Основные ожидаемые результаты:

1. Повышение уровня мотивации педагогов;
2. Личностное развитие каждого сотрудника (Повышение категории, прохождение курсов повышения, выступления в семинарах, конференциях, проведения открытых занятий и мастер классов, публикация своего опыта и наработок и мн.др.).

## 2.2 Анализ и интерпретация результатов диагностической работы по стимулированию труда работников в образовательной организации

### **Анализ работы работников образовательных организаций по выявлению повышения качества и производительности труда**

Для оценки повышения качества и производительности труда педагогов детских садов, участвовавших в исследовании, нами была составлена анкета, которая была после сбора данных переоформлена в таблицы в которых отражались результаты деятельности педагогов.

В таблице 11 представлены результаты деятельности контрольной группы педагогов, работающих в ГККП «Ясли- сад №9».

Таблица 11 - Анализ работы работников образовательной организации контрольной группы в ГККП «Ясли сад №9»

<b>Показатель результативности работы образовательной организации</b>	<b>Стаж до 5 лет</b>	<b>Стаж от 5 до 15 лет</b>	<b>Стаж свыше 15 лет</b>	<b>Общее количество</b>	<b>Соотношение в %</b>
Количество педагогов принимавшее участие в исследовании	7	10	17	34	100%

Повысили квалификацию	2	1	0	3	9%
Планируют повысить квалификацию в следующем полугодие	1	1	0	2	6%
Подтвердили свою квалификацию	0	0	2	2	6%
Планируют подтвердить квалификацию в следующем полугодие	0	0	1	1	3%
Прошли курсы повышения квалификации	2	1	0	3	9%
Планируют в следующем полугодие пройти курсы повышения квалификации	1	0	0	1	3%
Выступали в семинарах, конференциях, круглых столах и т.п.	1	0	2	3	9%
Участвовали в конкурсах	1	0	0	1	3%
Участвовали в конкурсах как наставники воспитанников	2	1	1	4	11,5%
Получали письменную благодарность, грамоту и т.п.	3	1	2	6	17,5%
Опубликовали свой опыт работы, исследование и т.д.	0	0	0	0	0%

Таблица 12 - Анализ работы работников образовательной организации экспериментальной группы в ГККП «Ясли сад №44»

<b>Показатель результативности работы образовательной организации</b>	<b>Стаж до 5 лет</b>	<b>Стаж от 5 до 15 лет</b>	<b>Стаж свыше 15 лет</b>	<b>Общее количество</b>	<b>Соотношение в %</b>
Количество педагогов принимавшее участие в исследовании	11	4	16	31	100%
Повысили квалификацию	2	1	0	3	9,5%
Планируют повысить квалификацию в следующем полугодие	2	0	0	2	6,5%
Подтвердили свою квалификацию	0	1	6	7	22,5%
Планируют подтвердить квалификацию в следующем полугодие	0	0	3	3	9,5%
Прошли курсы повышения квалификации	5	2	3	10	32%



Планируют в следующем полугодие пройти курсы повышения квалификации	6	2	5	13	41,5%
Выступали в семинарах, конференциях, круглых столах и т.п.	5	2	2	9	29%
Участвовали в конкурсах	3	2	4	9	29%
Участвовали в конкурсах как наставники воспитанников	11	4	16	31	100%
Получали письменную благодарность, грамоту и т.п.	11	4	16	31	100%
Опубликовали свой опыт работы, исследование и т.д.	5	1	1	7	22,5%

Результатам работы педагогов, указанных в таблицах 11 и 12 мы представляли в процентном соотношении в виде гистограммы (Рисунок 6)



Рисунок 6 - Гистограмма оценки качества и производительности труда работников образовательных организаций по истечению эксперимента

Участники контрольной группы принимали участие во многих направлениях своей работы, но их количество очень мало, и никто не опубликовывал свой опыт работы не в печатных изданиях не в интернете.

В экспериментальной группе количество педагогов, принимавших участие в различных мероприятиях, значительно больше. И 7 человек, это 22,5%, опубликовали свой опыт работы, конспекты занятий, статьи и тезисы как в печатном виде, так и в сети интернет.

Необходимо отметить, что по результатам, указанных в таблицах 11 и 12, мы можем наблюдать, что молодое поколение педагогов в образовательных организациях более охотнее и активнее принимают участие, чем педагоги, имеющие стаж работы более 15 лет. Работники, имеющие стаж работы менее 15 лет, но более 5, принимали участие в мероприятиях избирательно, в основном опираясь, на то, чего им не хватает для аттестации, а в экспериментальной группе ещё и на то, что были несколько интересных и актуальных мероприятий. Данные пояснения участники объясняли в устной форме, после проведения тестирования.

По результатам указанных в гистограмме на Рисунке 6 и в таблицах 11 и 12, мы можем говорить о том, что производительность и качество труда в экспериментальной группе значительно выше, чем в контрольной. Следовательно, можно утверждать, что коррекционно-формирующие занятия влияют на повышение производительности работников образовательных организаций.

### **Результаты диагностики мотивации преподавателей по результатам формирующего эксперимента**

Для оценки мотивации сотрудников образовательной организации нами была проведено анкетирование на основе методики В.С. Лазарева [33].

Данная методика проводилась в контрольной и экспериментальной группе педагогов. После проведения эксперимента педагогов просили отметить в анкете не важные факторы с их точки зрения, влияющие на

повышение их производительности, а факторы, которые повлияли на повышение производительности вашего труда в этом полугодие.

Заполненные бланки ответов сотрудников детских садов были подвергнуты качественному анализу и классифицированы по выявленным показателям мотивации.

Ответы на вопросы анкеты, полученный в результате диагностики были зафиксированы и обработаны; результаты представлены в Таблице 13 и 14.

Таблица 13 - Оценка мотивации сотрудников экспериментальной группы ГККП «Ясли сад №44» после проведения формирующего эксперимента

<b>Критерии</b>	<b>Стаж до 5 лет</b>	<b>Стаж от 5 до 15 лет</b>	<b>Стаж свыше 15 лет</b>	<b>Средний балл</b>	<b>Соотношение в %</b>
1. Стабильность заработка	8	8	7	7,6	76%
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	7	6	5	6	60%
3. Возможность карьерного роста	6	5	4	5	50%
4. Признание и одобрение со стороны руководства	7	7	7	7	70%
5. Признание и любовь дошкольников	9	8	7	8	80%
6. Признание со стороны родителей дошкольников	8	8	6	7,3	73%
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	9	7	5	7	70%
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	9	7	5	7	70%
9. Высокая степень ответственности в работе	9	8	8	8,3	83%
10. Интересная, творческая деятельность	9	7	6	7,3	73%

11. Хорошие отношения в коллективе	6	8	7	7	70%
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране	6	6	8	6,6	66%
13. Социальные гарантии	7	8	9	8	80%
14. Сложная и трудная работа	7	7	7	7	70%
15. Возможность развития, самосовершенствования	9	7	7	7,6	76%
16. Хорошие условия работы	10	8	7	8,3	83%
17. Разумность требований руководства	8	7	6	7	70%
18. Авторитет руководителя	8	7	7	7,3	73%

Таблица 14 - Оценка мотивации контрольной группы сотрудников ГККП «Ясли сад №9» после проведения формирующего эксперимента

<b>Критерии</b>	<b>Стаж до 5 лет</b>	<b>Стаж от 5 до 15 лет</b>	<b>Стаж свыше 15 лет</b>	<b>Средний балл</b>	<b>Соотношение в %</b>
1. Стабильность заработка	6	6	6	6	60%
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	5	5	5	5	50%
3. Возможность карьерного роста	5	5	5	5	50%
4. Признание и одобрение со стороны руководства	5	5	5	5	50%
5. Признание и любовь Дошкольников	9	8	7	8	80%
6. Признание со стороны родителей дошкольников	8	9	7	8	80%
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	7	5	5	5,6	56%
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	5	6	5	5,3	53%

9. Высокая степень ответственности в работе	8	8	8	8	80%
10. Интересная, творческая деятельность	7	6	5	6	60%
11. Хорошие отношения в коллективе	5	7	7	6,3	63%
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране	5	5	6	5,3	53%
13. Социальные гарантии	6	6	6	6	60%
14. Сложная и трудная работа	7	6	6	6,3	63%
15. Возможность развития, самосовершенствования	7	6	5	6	60%
16. Хорошие условия работы	6	6	7	6,3	63%
17. Разумность требований руководства	6	6	7	6,3	63%
18. Авторитет руководителя	7	6	6	6,3	63%

Результаты Таблицы 13 и 14 обработаны и представлены в процентном соотношении в виде гистограммы (Рисунок 7, 8)

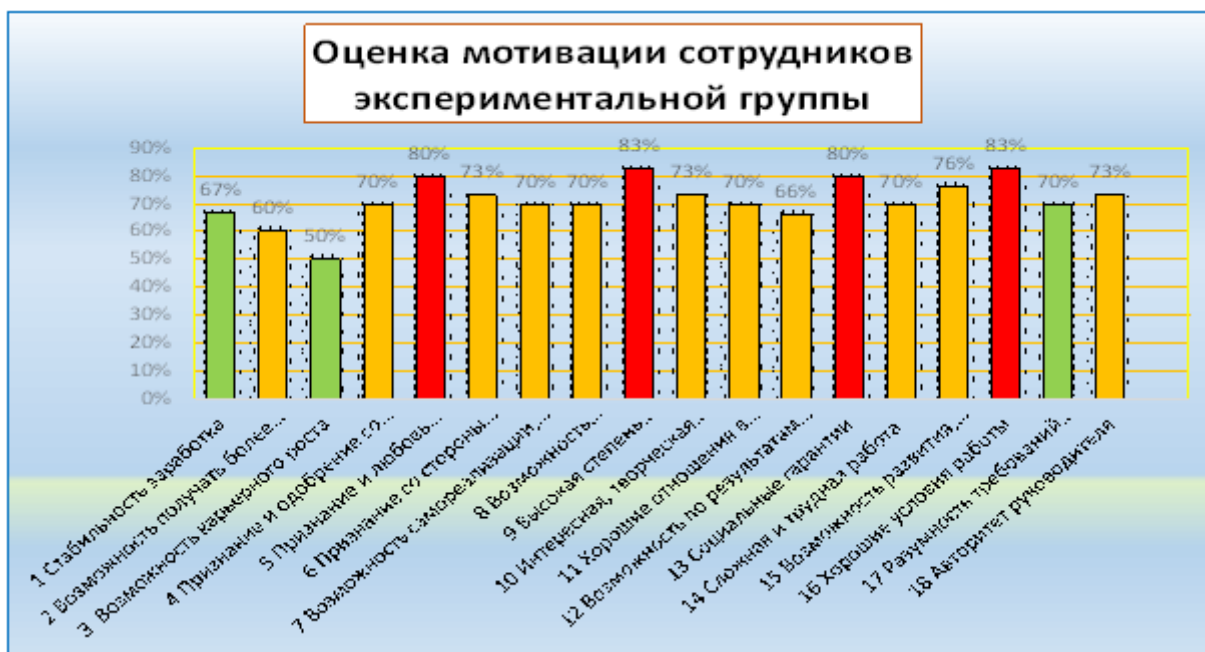


Рисунок 7 - Гистограмма оценки мотивации сотрудников ГККП «Ясли сад №44» по результатам формирующего эксперимента

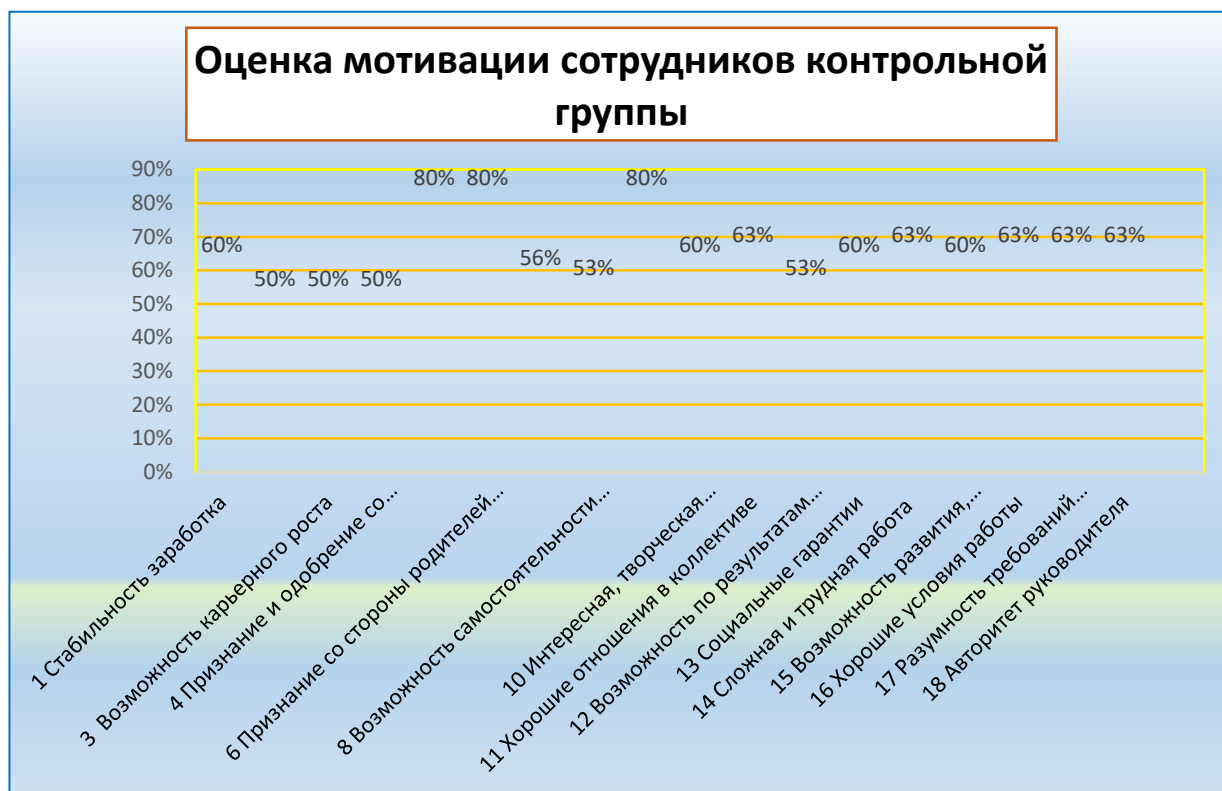


Рисунок 8 - Гистограмма оценки мотивации сотрудников ГККП «Ясли сад №9» по результатам формирующего эксперимента

Исходя из выше указанных данных в таблице и гистограмме результатов экспериментальной группы, мы видим, что практически все факторы, перечисленные в данной методике, по мнению самих педагогов, повлияли на повышение их производительности труда в этом полугодие. И практически все имели весомое положительное влияние, т.к., практически все перечисленные факторы оценены в 7 баллов и выше.

Всего 1 фактор имел низкие баллы, это возможность карьерного роста 50%, т.к. оказалось, что далеко не всех сотрудников она интересовала. Не изменились показатели фактора стабильности заработка 67% и разумности требований 70%.

Исходя из выше указанных данных в таблице и гистограмме результатов контрольной группы, мы видим, что практически все факторы, перечисленные в данной методике, по мнению самих педагогов, не повлияли на повышение их производительности труда в этом полугодие.

Всего 3 фактора имели высокие баллы, это признание детей 80% и их родителей 80%, а также высокая степень ответственности 80%. Изменились в негативную сторону показатели остальных факторов, их баллы снизились и стали менее 63%. Не изменились показатели факторов социальных гарантий 60% и возможности развития 60%.

Необходимо указать и тот факт, что данные специалистов, имеющих различный стаж опыта работы, разнятся.

Например, в экспериментальной группе у педагогов со стажем работы более 15 лет были средние баллы (5-6) по следующим факторам:

- возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда;
- признание со стороны родителей дошкольников;
- возможность самореализации, полного использования способностей;
- возможность самостоятельности и инициативы в работе.

А у молодых специалистов, имеющих стаж работы до 5 лет, именно эти же факторы имели высокие баллы (7-9). Также для них, после проведения эксперимента, оказался характерен, фактор стимулирования хороших условий работы, который имел максимальный балл (10).

А для опытных педагогов со стажем работы более 15 лет, оказался характерен, фактор стимулирования признания в организации, городе, стране (8 баллов), который на констатирующем этапе они указывали как средне (5 баллов) влияющий.

В контрольной группе для молодых специалистов со стажем работы менее 5 лет, оказались характерны, факторы стимулирования признание и любовь дошкольников (9 баллов) и признание со стороны их родителей (8 баллов), которые на констатирующем этапе они указывали как менее влияющие (7 баллов). А у опытных педагогов, со стажем работы более 15

лет, показатель фактора признания со стороны их родителей также повысился на 2 балла (7 баллов).

В контрольной группе на 2 балла снизился показатель возможности самостоятельности и инициативы (5 баллов) в работе у молодых специалистов.

Таким образом, можно утверждать, что коррекционно-формирующие занятия влияют на мотивацию педагогов. Занятия замотивировали преподавателей, что не могло не повлиять на повышение их производительности.

Полученные результаты эксперимента позволяют говорить о необходимости и важности проведения коррекционной работы по стимулированию труда педагогов для повышения её качества и производительности.

### **Результаты диагностики изучения мотивационных потребностей и предпочтений преподавателей по результатам формирующего эксперимента**

Для оценки потребностей работников организации мы использовали анкетирование на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда [34].

Данная методика проводилась в контрольной и экспериментальной группе педагогов.

В отличие от анкетирования до эксперимента, где участники указывали какие мотивы побуждают их к трудовой деятельности, в данном случае они отмечали мотивы, которые побудили их к трудовой деятельности?

Заполненные бланки ответов педагогов были подвергнуты качественному анализу и классифицированы по выявленным видам их потребностей.

Ответы на вопросы анкеты, полученный в результате диагностики были зафиксированы и обработаны; результаты представлены в Таблице 15 и 16.



Таблица 15 - Результаты анкетирования по изучению потребностей педагогов экспериментальной группы в ГККП «Ясли сад №44» на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлелланда после проведения формирующего эксперимента

<b>Какие мотивы побудили вас к трудовой деятельности?</b>		<b>Стаж до 5 лет</b>	<b>Стаж от 5 до 15 лет</b>	<b>Стаж свыше 15 лет</b>	<b>Ответы на ЭГ 31 чел.</b>
Материальные:	потребность постоянного получения заработной платы	11 чел. 100%	4 чел. 100%	16 чел. 100%	31 чел. 100%
	вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год	6 чел. 55%	4 чел. 100%	16 чел. 100%	26 чел. 83%
	другие поощрения и выплаты (премии)	6 чел. 55%	2 чел. 50%	10 чел. 63%	18 чел. 58%
	другие (не денежное вознаграждение: путевки, проездные билеты)	2 чел. 18%	4 чел. 100%	8 чел. 50%	14 чел. 45%
Безопасности и защищенности:	гарантии занятости (уверенность в занятости в организации)	9 чел. 81%	3 чел. 75%	12 чел. 75%	24 чел. 77%
	обучение на различных курсах при поддержке организации	11 чел. 100%	4 чел. 100%	7 чел. 44%	22 чел. 70%
	гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни)	11 чел. 100%	3 чел. 100%	6 чел. 38%	20 чел. 64%
Карьера:	планируете ли вы свою карьеру самостоятельно	11 чел. 100%	1 чел. 9%	2 чел. 13%	14 чел. 45%
	известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством ясли сада	2 чел. 18%	1 чел. 25%	1 чел. 6%	4 чел. 10%
	хотите ли вы поменять свой должностной статус	5 чел. 45%	2 чел. 50%	6 чел. 38%	13 чел. 42%
	хотите ли вы работать по другой специальности	6 чел. 55%	1 чел. 25%	0 чел. 0%	7 чел. 18%
Социальные:	многолетняя привычка работать в данном коллективе	5 чел. 45%	4 чел. 100%	16 чел. 100%	25 чел. 80%
	возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе	8 чел. 72%	3 чел. 75%	12 чел. 75%	23 чел. 74%

	ощущение своей нужности людям	8 чел. 72%	3 чел. 75%	6 чел. 38%	23 чел. 74%
Самоуважение:	ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу	8 чел. 72%	3 чел. 75%	12 чел. 75%	23 чел. 74%
	получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность	9 чел. 81%	3 чел. 75%	12 чел. 75%	24 чел. 77%
	ощущаете ли вы свою компетентность в профессии	2 чел. 18%	4 чел. 100%	16 чел. 100%	22 чел. 70%
	самостоятельность в принятии решений	5 чел. 45%	2 чел. 50%	5 чел. 31%	12 чел. 38%
Самовыражение:	работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни	5 чел. 45%	1 чел. 25%	12 чел. 75%	18 чел. 58%
	реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства	9 чел. 81%	4 чел. 100%	16 чел. 100%	29 чел. 93%
	работа дает вам возможность выразить себя	5 чел. 45%	4 чел. 100%	16 чел. 100%	25 чел. 80%
	ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда	9 чел. 81%	4 чел. 100%	16 чел. 100%	29 чел. 93%
Потребности высшего порядка:	потребность власти	3 чел. 27%	0 чел. 0%	3 чел. 19%	6 чел. 19%

На Рисунке 9 в гистограмме по анкетированию экспериментальной группы коллектива ГККП «Ясли сада №44» по изучению их потребностей педагогов в образовательной организации мы сравнили их показатели до и после эксперимента.

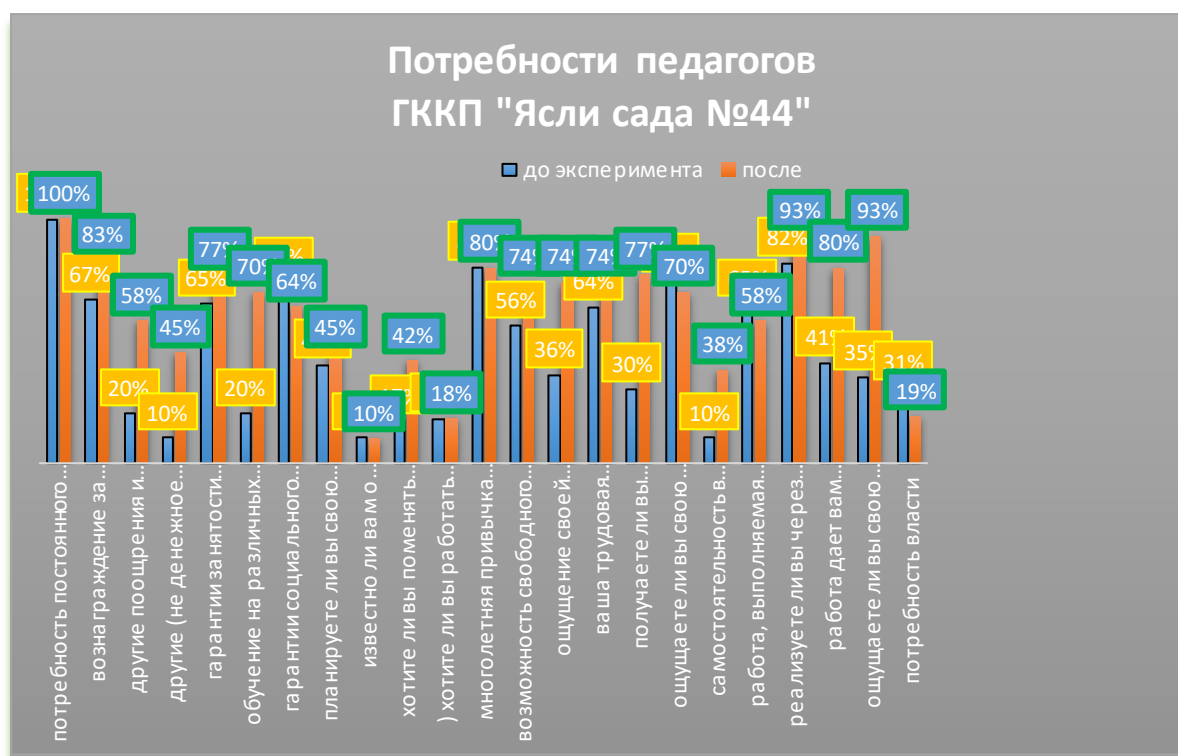


Рисунок 9 - Гистограмма результатов анкетирования экспериментальной группы в ГККП «Ясли сада №44» по изучению потребностей педагогов в образовательной организации

Анализируя результаты, указанные на Рисунке 9 мы видим, что потребности экспериментальной группы коллектива ГККП «Ясли сада №44» после проведения эксперимента изменились.

Значительно повысились результаты по большинству направлениям, а именно по следующим показателям:

- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год,
- другие поощрения и выплаты (премии),
- другие (не денежное вознаграждение: путевки, проездные билеты),
- гарантии занятости (уверенность в занятости в организации),
- обучение на различных курсах при поддержке организации,
- гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни),
- планируете ли вы свою карьеру самостоятельно,

- хотите ли вы поменять свой должностной статус,
- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе,
- ощущение своей нужности людям,
- ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным; работником коллектива, выполняющим необходимую работу,
- получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность,
- ощущаете ли вы свою компетентность в профессии,
- самостоятельность в принятии решений,
- реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства,
- работа дает вам возможность выразить себя,
- ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда.

Не изменились результаты по следующим показателям:

- известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством ясли сада,
- хотите ли вы работать по другой специальности,
- многолетняя привычка работать в данном коллективе.

Снизилась показатели результатов по следующим показателям:

- работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни,
- потребность власти.

Необходимо отметить, что после проведения эксперимента, показатели результатов внутри экспериментальной группы значительно отличаются в зависимости от стажа работы в образовательной организации.

Например, педагоги, работающие более 15 лет, указали в отличие от всех, что имеют многолетнюю привычку работать в данном коллективе, большинства из них работа, выполняемая ими, является наиважнейшим делом их жизни, и чаще других педагогов хотели бы получить вознаграждение за выслугу лет, и не один из них не желал бы сменить специальность.

Молодые специалисты, работающие менее 5 лет, намного реже других специалистов имеют потребность в других (не денежных вознаграждениях: путевках, проездных билетах) и менее половины из них ощущают свою компетентность в профессии, работа не дает большинству из них, по их мнению, им возможность выразить себя. Молодые специалисты чаще более опытных специалистов имеют потребность в обучении на различных курсах при поддержке организации, планируют свою карьеру самостоятельно и хотели бы работать по другой специальности.

Работников образовательной организации со стажем работы менее 15, но более 5 лет всего 4 человека. Описание такой малочисленной группы не объективно. Резкое отличие от других участников они имеют только в том, что никто из них не имеет потребности во власти.

Следует обратить внимание, что показатель потребности власти снизился после проведения эксперимента. Из устных объяснений участников эксперимента стало ясно, что причиной тому являются положительные изменения в коллективе и в работе в целом, которые ранее хотелось изменить.

Таким образом, мы можем утверждать, что проведенная программа эксперимента использовала большинство мотивов для удовлетворения потребностей сотрудников экспериментальной группы в ГККП «Ясли сада №44» для повышения качества и производительности их труда.

Результаты анкетирования потребностей контрольной группы представлены в Таблице 16.

Таблица 16 - Результаты анкетирования по изучению потребностей педагогов в ГККП «Ясли сад №9» на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлелланда через полгода работы

<b>Какие мотивы побудили вас к трудовой деятельности?</b>		<b>Стаж до 5 лет</b>	<b>Стаж от 5 до 15 лет</b>	<b>Стаж свыше 15 лет</b>	<b>Ответы на ЭГ 31 чел.</b>
Материальные:	потребность постоянного получения заработной платы	7 чел. 100%	10 чел. 100%	17 чел. 100%	34 чел. 100%
	вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год	0 чел. 0%	1 чел. 10%	2 чел. 12%	3 чел. 9%
	другие поощрения и выплаты (премии)	1 чел. 4%	1 чел. 10%	2 чел. 12%	4 чел. 12%
	другие (не денежное вознаграждение: путевки, проездные билеты)	0 чел. 0%	0 чел. 0%	3 чел. 18%	3 чел. 9%
Безопасности и защищенности:	гарантии занятости (уверенность в занятости в организации)	4 чел. 17%	6 чел. 60%	14 чел. 83%	24 чел. 70%
	обучение на различных курсах при поддержке организации	5 чел. 21%	0 чел. 0%	0 чел. 0%	5 чел. 15%
	гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни)	0 чел. 0%	0 чел. 0%	11 чел. 65%	11 чел. 32%
Карьера:	планируете ли вы свою карьеру самостоятельно	7 чел. 29%	3 чел. 30%	2 чел. 12%	12 чел. 35%
	известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством ясли сада	1 чел. 4%	3 чел. 30%	2 чел. 12%	6 чел. 12%
	хотите ли вы поменять свой должностной статус	1 чел. 4%	1 чел. 10%	2 чел. 12%	4 чел. 12%
	хотите ли вы работать по другой специальности	4 чел. 17%	0 чел. 0%	0 чел. 0%	4 чел. 12%
Социальные:	многолетняя привычка работать в данном коллективе	0 чел. 0%	8 чел. 80%	17 чел. 100%	25 чел. 73%
	возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе	2 чел. 8%	5 чел. 50%	10 чел. 59%	17 чел. 49%
	ощущение своей нужности людям	2 чел. 8%	4 чел. 40%	7 чел. 41%	13 чел. 38%
Самоуважение:	ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу	2 чел. 8%	4 чел. 40%	12 чел. 71%	18 чел. 52%
	получаете ли вы признание от окружающих за свою	3 чел. 13%	7 чел. 70%	14 чел. 83%	24 чел. 70%

	трудовую деятельность				
	ощущаете ли вы свою компетентность в профессии	0 чел. 0%	6 чел. 60%	14 чел. 83%	20 чел. 58%
	самостоятельность в принятии решений	0 чел. 0%	2 чел. 20%	1 чел. 6%	3 чел. 9%
Самовыражение:	работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни	1 чел. 4%	4 чел. 40%	12 чел. 71%	17 чел. 49%
	реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства	1 чел. 4%	8 чел. 80%	12 чел. 71%	21 чел. 61%
	работа дает вам возможность выразить себя	4 чел. 17%	6 чел. 60%	2 чел. 12%	12 чел. 35%
	ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда	2 чел. 8%	6 чел. 60%	8 чел. 47%	16 чел. 46%
Потребности высшего порядка:	потребность власти	0 чел. 0%	2 чел. 20%	3 чел. 18%	5 чел. 15%

На Рисунке 10 в гистограмме по анкетированию контрольной группы коллектива ГККП «Ясли сад №9» по изучению их потребностей педагогов в образовательной организации мы сравнили их показатели до и после эксперимента.

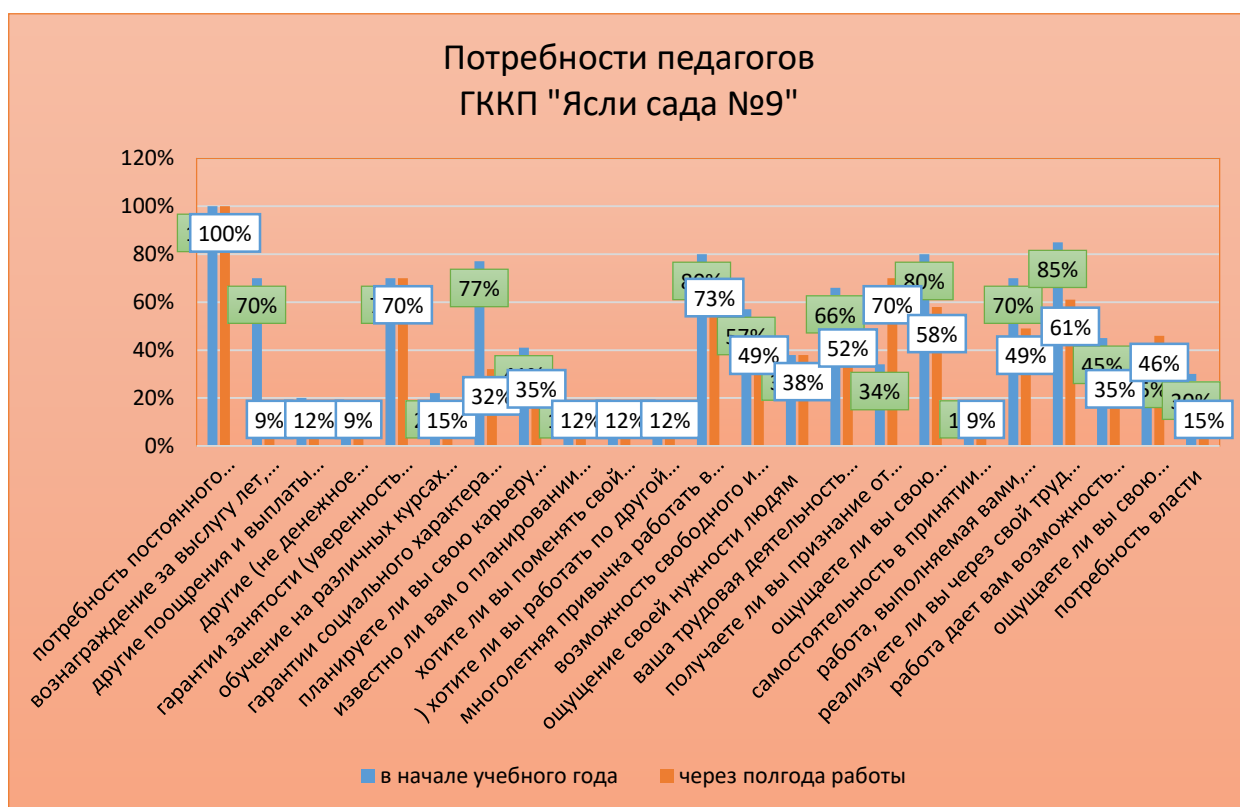


Рисунок 10 - Гистограмма результатов анкетирования контрольной группы в ГККП «Ясли сад №9» по изучению потребностей педагогов в образовательной организации

Анализируя результаты, указанные на Рисунке 10, мы видим, что потребности экспериментальной группы коллектива ГККП «Ясли сад №9» спустя полгода негативно изменились.

Значительно снизились результаты по большинству направлениям, а именно по следующим показателям:

- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год,
- другие поощрения и выплаты (премии),
- обучение на различных курсах при поддержке организации,
- гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни),
- планируете ли вы свою карьеру самостоятельно,
- хотите ли вы поменять свой должностной статус,
- хотите ли вы работать по другой специальности,
- многолетняя привычка работать в данном коллективе,



- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе,
- ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным; работником коллектива, выполняющим необходимую работу,
- ощущаете ли вы свою компетентность в профессии,
- работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни,
- реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства,
- работа дает вам возможность выразить себя,
- потребность власти.

Не изменились результаты по следующим показателям:

- другие (не денежное вознаграждение: путевки, проездные билеты),
- гарантии занятости (уверенность в занятости в организации),
- известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством ясли сада,
- ощущение своей нужности людям,
- самостоятельность в принятии решений.

Повысились показатели результатов по следующим показателям:

- получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность,
- ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда.

Необходимо отметить, что через полгода работы, показатели результатов внутри контрольной группы значительно отличаются в зависимости от стажа работы в образовательной организации.

Например, педагоги, работающие более 15 лет, указали в отличие от всех, что имеют многолетнюю привычку работать в данном коллективе, большинства из них работа, выполняемая ими, является наиважнейшим делом их жизни, и чаще других педагогов хотели бы получить вознаграждение за выслугу лет, и не один из них не желал бы сменить специальность. Данные показатели совпадают с результатами участников экспериментальной группы.

Молодые специалисты, работающие менее 5 лет, намного реже других специалистов имеют потребность в других (не денежных вознаграждениях: путевках, проездных билетах), они не ощущают свою компетентность в профессии, работа не дает большинству из них, по их мнению, им возможность выразить себя. Молодые специалисты чаще более опытных специалистов имеют потребность в обучении на различных курсах при поддержке организации, планируют свою карьеру самостоятельно и хотели бы работать по другой специальности. Их показатели так же совпадают с результатами участников экспериментальной группы.

Следует обратить внимание, что повышения показателей результатов в потребности получения признания от окружающих за свою трудовую деятельность объясняли участники контрольной группы, за счет того, что в начале года они не учли отношение к себе детей и их родителей, а значит и их признание. А ответственная и многозадачная работа добавляла ощущение максимальной вовлеченности в процесс труда и не давало им расслабиться, что совсем не являлось их потребностью в начале учебного года.

Для подтверждения эффективности составленной нами программы, полученные результаты экспериментальной и контрольной группы через полгода работы мы отразили на Рисунке 11 в виде Гистограммы.



Рисунок 11 - Гистограмма сравнения результатов анкетирования контрольной и экспериментальной группы по изучению потребностей педагогов в образовательной организации через полгода работы

Из результатов данного анкетирования видно, что в контрольной группе в течении работы за полгода руководством, в отличии от экспериментальной, не учлись практически все их потребности. Для них была выполнена потребность лишь в постоянном получении заработной платы (100%). Удовлетворительно перекрылась потребность в их занятости (70%), а многолетняя привычка работать в данном коллективе (73%) и признание их воспитанниками и их родителями (70%), не признаётся самими участниками как их потребность, но, однако повлияла на их продуктивность.

Не смотря на, казалось бы, высокие показатели описанных потребностей контрольной группы в экспериментальной абсолютно все показатели значительно выше и лишь один не отличается, это известность о планировании их карьеры руководством.

Таким образом, по результатам оценки потребностей работников организации с помощью анкетирования на базе теорий А. Маслоу и Д.

МакКлеланда, мы можем утверждать, что коррекционно-формирующие занятия удовлетворяют потребности работников образовательной организации. Занятия замотивировали преподавателей, что не могло не повлиять на повышение их производительности.

Полученные результаты эксперимента позволяют говорить о необходимости и важности проведения коррекционной работы по стимулированию труда педагогов для повышения её качества и производительности.

### **Результаты определение типа мотивации преподавателей по результатам формирующего эксперимента**

Оценку определения типа мотивации мы исследовали с помощью теста по методике В.И. Герчикова [12].

Данная методика проводилась в контрольной и экспериментальной группе педагогов в начале учебного года, и через полгода работы повторилась в контрольной группе коллектива ГККП «Ясли сад №9», и после проведения формирующего эксперимента в коллективе ГККП «Ясли сада №44» экспериментальной группы.

Заполненные бланки ответов работников образовательных организаций были подвергнуты качественному анализу и классифицированы по выявленным типам мотивации. Далее результаты были занесены в таблицы (Таблица 17 и Таблица 18).

Таблица 17 - Результаты анкетирования по определению типа мотивации преподавателей в контрольной группе ГККП «Ясли сад №9» с помощью теста по методике В.И. Герчикова через полгода работы

Тип мотивации	Стаж до 5 лет	Стаж от 5 до 15 лет	Стаж свыше 15 лет	Ответы КГ в начале года	Ответы КГ через полгода
Количество участников исследования	7	10	17	34	34
Инструментальный	1	7	4	46%	35%

Профессиональный	3	2		19%	15%
Патриотический			8	24%	23%
Хозяйский		1	3	8%	12%
Люмпенизированный	3		2	3%	15%

Далее результаты были обработаны и оформлены в гистограммы (Рисунок 12 и Рисунок 13).



Рисунок 12 - Гистограмма сравнения результатов анкетирования контрольной группы по изучению по определению типа мотивации педагогов в образовательной организации в начале учебного года и через полгода работы

Анализируя данные, с Таблицы 17 и Рисунка 12 с результатами контрольной группы, мы видим, что их типы ведущих мотиваций изменились.

Инструментальный тип снизился на 11 %, что указывает на снижение интереса к цене труда, и повешению на его содержание. Т.е. их труд перестал быть инструментом для удовлетворения материальных потребностей.

Незначительно снизился, а именно на 4% профессиональный и патриотический тип на 1%. Это указывает на то что сотрудников перестаёт

интересовать содержание их работы и идея, которая ими двигала раньше, а также им перестало быть важно общественное признание.

На 4% повысился хозяйский тип мотивации в коллективе, что указывает на их желание добровольно принимать на себя ответственность, стало обострено требование свободы действий.

Люмпенизированный тип мотивации повысился в коллективе на 12%. Следовательно, в коллективе повысилась отсуствие к предпочтениям каким-либо видам работ, большее количество педагогов стали согласны на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше, повысилось стремление к минимизации их усилий и низкая ответственность, стремление переложить ее на других. Таким образом в коллективе повышается низкая квалификация педагогов и стремление повысить её, процветает низкая активность и выступление против активности других.

Необходимо отметить, что чаще патриотический тип мотивации в контрольной группе через полгода работы был выявлен только у педагогов со стажем работы более 15 лет. А это значит, что ими движет определённая идея, через которую они желают и пытаются получить в признания окружающих.

Для педагогов со стажем работы более 5 лет, но менее 15 контрольной группы характерен инструментальный тип мотивации, а значит их интересует цена за свой труд, и редко его содержание. Т.е. им важна обоснованность цены их труда, они не желают «подачек», для них необходима способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Молодым педагогам со стажем работы менее 5 лет чаще характерны профессиональный и люмпенизированный. Т.е. одну половину интересует содержание работы, интересуют трудные задания – возможность самовыражения, а другая согласна на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше, стремятся к минимизации их усилий и низкой ответственности, стремлению переложить ее на других.

Таким образом мы наблюдаем негативные изменения в мотивациях педагогических работников после работы в течении полугода и без проведений каких-либо применений методов и форм стимулирования их труда.

Результаты анкетирования по определению типа мотивации преподавателей в экспериментальной группе ГККП «Ясли сада №44» представлены в Таблице 18 и на Рисунке 13.

Таблица 18 - Результаты анкетирования по определению типа мотивации преподавателей в экспериментальной группе ГККП «Ясли сада №44» с помощью теста по методике В.И. Герчикова через полгода работы

Тип мотивации	Стаж до 5 лет	Стаж от 5 до 15 лет	Стаж свыше 15 лет	Ответы КГ в начале года	Ответы КГ через полгода
Количество участников исследования	11	4	16	31	31
инструментальный	3	2	6	46%	35%
профессиональный	6	2	5	19%	42%
Патриотический	2		4	24%	20%
Хозяйский			1	8%	3%
люмпенизированный				3%	0%



Рисунок 13 - Гистограмма сравнения результатов анкетирования экспериментальной группе ГККП «Ясли сада №44» по изучению по определению типа мотивации педагогов в образовательной организации до и после проведения формирующего эксперимента

Анализируя данные, с Таблицы 18 и Рисунка 13 с результатами экспериментальной группы, мы видим, что их типы ведущих мотиваций изменились.

В коллективе снизились показатели инструментального на 11%, патриотического на 4%, хозяйского на 5% мотивов. Следовательно, в данном коллективе для некоторых педагогов труд перестал быть инструментом только для удовлетворения материальных потребностей, меньше стало интересоваться общественное признание и перестали обострено требовать свободы действий.

В экспериментальной группе после проведения мероприятий, направленных на стимулирование труда, отсутствует люмпенизированный тип мотивации. Следовательно, в коллективе не проявляется отсутствие к предпочтениям каким-либо видам работ, согласие на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше, стремление к минимизации их усилий и низкая ответственность, стремление переложить ее на других. Таким образом в коллективе повышается квалификация педагогов и стремление повысить её, процветает активность и выступление за активности других.

Экспериментальной группе стал характерен профессиональный мотив, т.к. результаты его выявления в коллективе повысились на 33%. Это значит, что повысился интерес к содержанию своей работы, стали интересоваться трудные задания – возможность самовыражения, важность свободы в оперативных действиях и желание профессионального признания как лучшего в профессии.

Следует отметить, что после проведения мероприятий, направленных на стимулирование труда в экспериментальной группе ГККП «Ясли сада №44» каких-либо характерных типов мотивации для подгрупп коллектива по их статусу работы выявлены небыли.



Для анализа результатов по проведению эксперимента и оценке определения типа мотивации работников в контрольной группе коллектива ГККП «Ясли сад №9» и в экспериментальной группе коллективе ГККП «Ясли сада №44» нами была построена гистограмма (Рисунок 14)



Рисунок 14 - Гистограмма сравнения результатов анкетирования контрольной и экспериментальной группы по изучению оценке определения типа мотивации через полгода работы

Анализируя результаты, представленные на Рисунке 14, мы можем утверждать, что результаты экспериментальной группы более благоприятны. Для них частота встречаемости профессионального мотива значительно выше чем в контрольной, а именно на 27%. Следовательно, для них, в отличие от участников контрольной группы чаще характерен интерес к содержанию своей работы, интерес к трудным заданиям – возможность самовыражения, важность свободы в оперативных действиях и желание профессионального признания как лучшего в профессии.

А также экспериментальную группу от контрольной отличает отсутствие люмпенизированный тип мотивации. Следовательно, в контрольной группе проявляется отсутствие к предпочтениям каким-либо видам работ, согласие на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше, стремление к минимизации их усилий и низкая ответственность, стремление переложить ее на других. Таким образом в

контрольной группе снижается квалификация педагогов и стремление повысить её, снижается активность и выступление против активности других. Что совсем не характерно для педагогов экспериментальной группы, прошедших мероприятия, направленные на стимулирование их труда.

Для обеих групп равно характерен инструментальный тип (35%). Т.е. работников образовательных организаций интересует цена труда, а не его содержание и труд для них является инструментом для удовлетворения других потребностей, им важна обоснованность их цены, они не желают «подачек», для них важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно. На наш взгляд данный мотив не является негативным.

Для контрольной группы (12%) в отличие экспериментальной (3%) характерен хозяйский мотив. Следовательно, в их коллективе чаще встречается желание добровольно принимать на себя ответственность и обострено требование свободы действий.

Таким образом, по результатам оценки определения типа мотивации, который мы исследовали с помощью теста по методике В.И. Герчикова [12], можно утверждать, что коррекционно-формирующие занятия повышают профессиональный мотив, снижают инструментальный, патриотический и хозяйский мотивы, а также приводят к отсутствию люмпенизированного типа мотива труда. Следовательно, коррекционно-формирующие занятия по стимулированию труда замотивировали преподавателей на реализацию эффективной профессиональной деятельности, что не могло не повлиять на повышение их производительности.

Полученные результаты эксперимента позволяют говорить о необходимости и важности проведения коррекционной работы по стимулированию труда педагогов для повышения её качества и производительности.

## Выводы по главе 2

1. Вопросы стимулирование труда работников в системе управления образовательной организацией в Акимата Костанайском районе наиболее актуальны. Это связано с тем, что по данным официальной статистики на сегодняшний день стоят остро проблемы кадров в образовательных организациях. В отраслевой структуре самый низкий уровень номинальной заработной платы отмечен в образовании.

2. Анкетирование, по оценке мотивации сотрудников образовательной организации на основе методики В.С. Лазарева показало, что на данном этапе основным стимулом в работе педагогов являются: высокая степень ответственности в работе, хорошие условия работы, сложная и трудная работа.

3. По результатам анкетирования по изучению потребностей педагогов на основе методики на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлелланда, были получены данные, что ведущим мотивом, побуждающим к действию у педагогов, является материальные потребности, потребность защищенности, социальные, потребность в самоуважении. Результаты диагностики по результатам формирующего эксперимента отличались от результатов до эксперимента. Занятия замотивировали преподавателей, что не могло не повлиять на повышение их производительности.

4. Тест на определение типа мотивации В.И. Герчикова показал, что большинство сотрудников ценят свою работу за высокую оплату их труда и за чувство полезности и собственной ценности в организации. После эксперимента диагностика показала, что коррекционно-формирующие занятия повышают профессиональный мотив, снижают инструментальный, патриотический и хозяйский мотивы, а также приводят к отсутствию люмпенизированного типа мотива труда.

5. Результаты анкетирования оценки повышения качества и производительности труда педагогов детских садов, позволили выявить

следующие закономерности: чем моложе педагог, тем охотнее и активнее он принимают участие.

6. По результатам исследования можно сказать, что коррекционно-формирующие занятия влияют на мотивацию педагогов. Занятия замотивировали преподавателей, что не могло не повлиять на повышение их производительности. Полученные результаты эксперимента позволяют говорить о необходимости и важности проведения коррекционной работы по стимулированию труда педагогов для повышения её качества и производительности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация и стимулирование персонала - ведущая функция процесса управления наряду с планированием, организацией, координацией и контролем. Эффективность реализации мотивационного механизма влияет на эффективность организации в целом. Мотивация персонала является основным инструментом обеспечения оптимального использования ресурсов. В связи с этим основная задача мотивационного процесса персонала - заинтересовать персонал в эффективности своей работы, а не просто предоставить возможность удовлетворения его потребностей. Для мотивации нет лучшего способа, который эффективен для мотивации одних людей, абсолютно не важен для других. Однако у каждого человека есть свои потребности, ценности, приоритеты, стереотипы, которые находят отражение в отношении к работе, поэтому мотивация работы должна иметь четко индивидуальный характер, а также быть понятой, принятой и прозрачной.

В данной работе исследуются проблемы организации мотивации и стимулирования в образовательном учреждении бюджетной сферы. Проведенное исследование дает возможность обосновать, что проблемы повышения мотивации труда носят комплексный характер и требуют системного подхода при их решении.

Цель работы были теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность стимулирования труда работников в системе управления образовательной организацией.

Для этого мы, проанализировав психолого-педагогическую литературу по проблеме исследования дали интерпретацию понятиям «стимулирование труда», «мотивация труда» и «потребность». Как показал анализ литературы, «стимулирование труда» является сложным понятием, которое выделяет различные подходы в трактовке. В общих чертах можно сказать, что стимулирование труда представляет собой систему мер, направленных на

обеспечение материальной и моральной заинтересованности людей в общественно полезном труде и повышение его эффективности.

Проанализировали основные положения трудового кодекса РФ и РК по стимулированию труда работников. Сравнивая трудовой кодекс в Российской Федерации и Республики Казахстан, можно сделать вывод, что основные положения трудового кодекса, стимулирующие работу педагогических работников, похожи. Несмотря на различия в типологии уровней образования, в законодательстве рассматриваемых стран организации и образовательные организации классифицируются по одной особенности - реализации трудового кодекса. Сравнительный анализ разных стран помогает понять суть и структуру закона, выявить проблемы, определить возможные пути их решения.

В работе была разработана программа стимулирования труда работников в процессе управления образовательной организацией и реализована методика стимулирования труда педагогических работников в процессе управления организацией. Также проанализировали и интерпретировали результаты экспериментальной работы по стимулированию труда работников в процессе управления образовательной организацией.

На основании найденных закономерностей сделан вывод о необходимости и важности проведения коррекционной работы по стимулированию труда педагогов для повышения её качества и производительности.

Наша гипотеза исследования о том, что если осуществлять регулярное и индивидуально подобранное стимулирование труда работников в системе управления образовательной организацией с помощью специально разработанной программы, то качество труда работников повысится подтвердилась.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Campion, M.A.; Thayer, P.W. Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*. 1985. - pp. 29–43.
2. F. Herzberg. One More Time: How Do You Motivate Employees? // *Harvard Business Review*. 65 (5). September - October, - 1987.
3. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. N. Y. : Harpacr & Row, 1954.
4. Rueda, Richard; Moll, Luis C. Chapter 7: A Sociocultural Perspective on Motivation". In O'Neill, Jr., Harold F.; Drillings, Michael (eds.). *Motivation: Theory and Research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. ISBN 978-0-8058-1286-2.
5. Адетунжи А.М. Инструменты материальных стимулов сотрудников, улучшающих условия работы и жизни // *Научный журнал*. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instruments-of-material-incentives-of-employees-improving-the-conditions-of-work-and-life> (дата обращения: 03.01.2020)
6. Азаров Г.П. Трудовое право. Конспект лекций / Г.П. Азаров. - М.: СПС «Гарант», 2008. - 86 с.
7. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. и др. *Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов*, М: Институт новой экономики, - 2015, - с.451.
8. Андрианова Е.В. Мотивация труда и отношение к труду // *Казанская наука*. 2010. № 8. С. 812-816.
9. Ахматшин В.В. Некоторые формы материального стимулирования труда работников: стимулирующие выплаты и опционные программы / В.В. Ахтамашин, А.В. Завгородний // *Евразийский юридический журнал*. - 2013 - №1 (56).

10. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. — СПб. [и др.] : Питер, 2008. — 398 с. — (Мастера психологии). — Библиогр.: с. 386-389
11. Бурмистрова Е.В. Мотивация труда как гибкий инструмент повышения производительности труда // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента Сборник статей по материалам XXIV международной научно-практической конференции. 2019. С. 48-54.
12. Герчиков, В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: учеб. пособ. / Владимир Исакович Герчиков. – М.: ГУ ВШЭ, - 2011.
13. Григорьева А.П. Специфика совершенствования системы стимулирования педагогических работников среднего профессионального образования // Молодежь. Наука. Будущее Сборник статей: в 2-х томах. 2016. С. 125-127.
14. Гусов К.Н. Трудовое право России: учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. - М.: Изд-во Проспект, - 2003.
15. Гусов К.Н. Трудовое право России: учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. - М.: Изд-во Проспект, - 2003
16. Дмитриченко Л.А. Система мотивации труда: методологические аспекты исследования и современные мировые тенденции оплаты труда // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием. 2016. С. 80-85.
17. Долгунов В.С. Примерные условия морального и материального стимулирования педагогических работников общеобразовательных школ // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Педагогика. 2010. Т. 11. № 2. С. 114-124.



18. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, - 1997. - 607с.
19. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А., Рожин В.П. Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. - М., «Мысль», 1967. - 392 с.
20. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? - М.: Альпина Бизнес Букс, - 2005.
21. Ильин Е. П.. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер,— 512 с: ил. - (Серия «Мастера психологии»). 2002.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб: Питер, 2002, - с. 29.
23. Казаринова Е.А. Оперативное управление торговым персоналом. - Изд-во: СПб: Питер, 2007 г.; ISBN: 978-5-469-01591-8.
24. Кибанов А.Я, Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - М.: ИНФРА-М, - 2010.
25. Койнова С.В. Стимулирование труда как способ повышения производительности труда на примере ОАО "РЖД" // Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования Электронный сборник статей по материалам XLIII студенческой международной научно-практической конференции. 2018. С. 411-414.;
26. Краткая философская энциклопедия. – М.: Энциклопедия, - 1994, -576с. – С.575
27. Леонтьев А.Н. «Деятельность. Сознание. Личность» / URL: <http://www.psyoffice.ru/7/hrest/59/3195920> (дата обращения: 03.01.2020).
28. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело, - 1997 г.
29. Макклелланд Д. Мотивация человека / пер. с англ. ООО "Питер Пресс" / науч. ред. проф. Е. П. Ильина. СПб.: Питер, 2007.

30. Максина О.А., Робилко Т.В. К вопросу о стимулировании педагогических работников в сфере образования // Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. 2016. С. 189-192.
31. Менар К. Экономика организаций / Пер. с фр.; под ред. А.Г. Худокормова. - М.: ИНФРА-М, - 2016.
32. Менгазиева Л.Н., Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения. URL: <http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/motivatsiya-professionalnogo-razvitiya-pedagogov-kak-sredstv> (дата обращения: 07.01.2020).
33. Мотивация труда в социально-культурной сфере / URL:[www.easyschool.ru/sosh/MOTIVACIJa\\_TRUDA\\_V\\_SOCIALQNO-K](http://www.easyschool.ru/sosh/MOTIVACIJa_TRUDA_V_SOCIALQNO-K) (дата обращения: 07.01.2020)
34. Орлов Н.О. Стимулирование труда как технология управления: принципы системы стимулирования труда // Управление экономическими системами. 2016. № 3 (15). С. 33-36.
35. Официальный интернет-ресурс Акимата Константиновского района / трудоустройство / URL; <http://kostregion.kostanay.gov.kz/rabota-s-naseleniem1/sotsialnaya-zashchita-naseleniya/trudoustroystvo-/index.php> (дата обращения: 09.01.2020)
36. Петров А.Я. Стимулирующие выплаты: общие положения, надбавки и премии / А.Я. Петров // Законодательство и экономика. - 2011 - №7.
37. Савельева В.С, Исков О.Л. Управление персоналом: Учебное пособие. - К.: ВД «Профессионал», - 2005. - 241 с.

38. Саликова Н.М. Оплата труда в Российской Федерации. Правовое исследование / Н.М. Саликова, М.В. Молодцов. - Екатеринбург: УрГЮА, 2003 - 215 с.

39. Саликова Н.М. Правовое регулирование оплаты труда в Российской Федерации: вопросы теории и практики: дисс. ... докт. юрид. наук, 12.00.05 / Н.М. Саликова, Уральская государственная юридическая академия. -Екатеринбург, 2005 - 42 с.

40. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция. 2-е расширенное изд. - М.: ЦСПиМ, - 2013. - 376 с.

41. Сафронов И.Ю. Правовое регулирование стимулирующих выплат по трудовому законодательству Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук. - Екатеринбург, 2008 - 207 с.

42. Семёнова Д.Д., Шамова Н.О., Кузнецов С.А. Мотивация и стимулирование труда в ссср и в современной России // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 6..

43. Слепухин В.Г. Дифференциация вознаграждения за труд как способ стимулирования труда персонала предприятия // Проблемы и перспективы развития промышленности России Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. Под общ. ред. А.В. Быстрова. 2018. С. 457-463.

44. Среднемесячная зарплата в Казахстане превысила 191 тысячу тенге / URL:<https://kstnews.kz/news/kazakhstan/item-54910> (дата обращения: 08.01.2020)

45. Сунагатуллина Э.Р. Понятие стимулирования труда и современные методы стимулирования труда работников // Совершенствование методологии познания в целях развития науки /сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 125-127.

46. Трудовое право России: Учебник / под ред. А.М. Куренного. - М.: Юристъ, 2004 - 140 с.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019) / URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 14.12.2019).
48. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2019 г.) / URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=38910832](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=38910832) (дата обращения: 13.12.2019).
49. Узнадзе Д.Н. «Психология установки» - СПб.: Питер, - 2011.
50. Управление школой: теоретические основы и методы / Под ред. В.С. Лазарева. - М., - 1997.
51. Уткин Э., Бутова Т. Мотивационный менеджмент. Изд-во: М.: Теис, 2004 г.; ISBN: 5-7218-0652-4.
52. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. Владивосток: ДВГАЭУ, - 2013, - с.78.
53. Яфасова А.З. Повышение производительности труда на основе системы мотивации и стимулирования труда // "Решать по-новому!": реализация национальных проектов / Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов. 2019. С. 142-144.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета по оценке мотивации сотрудников образовательной организации на основе методики В.С. Лазарева

*Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая).*

1. Стабильность заработка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Признание и одобрение со стороны руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Признание и любовь дошкольников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Признание со стороны родителей дошкольников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Высокая степень ответственности в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Интересная, творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Хорошие условия работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для изучения потребностей работников организации на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда

1. Ваша специальность и занимаемая должность (вписать) \_\_\_\_\_;
2. Образование (среднее, высшее, последипломное) (нужное подчеркнуть);
3. Пол (муж./жен.) (нужное подчеркнуть);
4. Возрастная категория (нужное подчеркнуть) (до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет, 46 - 60 лет и старше);
5. Стаж работы на предприятии/общий стаж работы \_\_\_\_ / \_\_\_\_ лет;
6. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):
  - а) материальные:
    - потребность постоянного получения заработной платы;
    - вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
    - другие поощрения и выплаты (премии);
    - другие (не денежное вознаграждение (путевки, проездные билеты));\_\_\_\_\_;
  - б) безопасности и защищенности:
    - гарантии занятости (уверенность в занятости );
    - обучение на различных курсах при поддержке фирмы;
    - гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни);
    - другие\_\_\_\_\_;
  - в) карьера:
    - 1) планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;
    - 2) известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством ясли сада;
    - 3) хотите ли вы поменять свой должностной статус;
    - 4) хотите ли вы работать по другой специальности;
  - г) социальные:
    - многолетняя привычка работать в данном коллективе;
    - возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
    - ощущение своей нужности людям;
    - другие\_\_\_\_\_;
  - д) самоуважение:
    - Ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным

- работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;
  - ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии;
  - самостоятельность в принятии решений;
  - другие

\_\_\_\_\_;

е) самовыражение:

- работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
- реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства;
- работа дает вам возможность выразить себя;
- ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;
- другие

\_\_\_\_\_;

ж) потребности высшего порядка:

- потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?);
- потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности);
- потребность в причастности к чему или кому-либо;
- другие

\_\_\_\_\_;

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ТЕСТ

Ф. И. О. оцениваемого \_\_\_\_\_  
Возраст (полных лет) \_\_\_\_\_  
Должность \_\_\_\_\_  
Дата заполнения \_\_\_\_\_

#### Инструкция

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

#### Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.



2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но, чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желаний улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова

Описание теста

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Ключ к тесту

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1

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

#### Интерпретация результата

##### Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;

- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересуется цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;

- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Характеристики хозяйского типа:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Должность _____		
ФИО _____		
<b>Выберите ТОЛЬКО ТРИ пункта, которые для Вас являются приоритетными</b> (поставив напротив галочки)		
Похвала	Публичная устная	
	Устная и наедине	
	Благодарственное письмо	
	Благодарность в Приказе	
	Грамота на уровне ОО	
	Грамота на уровне города	
Методическая помощь	В написании статьи	
	Оформление своего опыта	
	Подготовка к выступлениям на конференциях, семинарах, мастер классах, открытых уроках	
	В организации и подготовке к аттестации	
	В участии конкурса	
	Участие в инновационных проектах	
Материально-техническое	Приобретение развивающих пособий	
	Впиши своё:	
Саморазвитие	Возможность посещение очной учебы	
	Возможность совмещения учебы и работы	
	Предоставление свободы во внедрении и апробации авторских подходов и методик	
Материальная помощь	Оплата курсов повышения квалификации	
	Премия	
	Возможность проживания в общежитии	
Свой вариант		
Свой вариант		
Свой вариант		