



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

ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИЧЕСКИЙ
КАФЕДРА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИСТОРИИ И ПРАВА

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.01. Педагогические образование
Направленность программы магистратуры
«Правовой менеджмент в сфере образования»

Проверка на объем заимствований:

82,49 % авторского текста

Работа реферативная к защите

«22» 01 2021 г.

зав. кафедрой отечественной истории
и права

Уваров П.Б.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ – 305-171-2-1
Ибрагимова Любовь Борисовна

Научный руководитель:

д.и.н., декан исторического факультета
Коршунова Надежда Владимировна

Челябинск
2021

	О	
	Г	
	Л	
ВВЕДЕНИЕ	а	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	л н и	11
1.1. Сущность понятий «мотивация», «мотивация трудовой деятельности», ведущие мотивы профессиональной деятельности		11
1.2 Механизмы формирования мотивации трудовой деятельности педагогов		25
1.3 Участие педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства как один из факторов стимулирования и повышения мотивации		42
Выводы по главе 1.....		55
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МАОУ «СРЕДНЯЯ ШКОЛА № 4 ИМЕНИ В. Г. НЕКРАСОВА» ГОРОДА САТКА		58
2.1 Анализ системы мотивации персонала МАОУ «СОШ №4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» г.Сатка.....		58
2.2. Разработка и апробация практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в МАОУ «СОШ №4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» г. Сатка.....		69
Выводы в главе 2		79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ		87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Рассмотрение мотивации труда последних нескольких лет демонстрируют, что она как система претерпела негативные структурные изменения. Это означает, что высшие потребности (например, потребность в самовыражении и признании) отступили далеко на второй план, а поведением большинства работников управляют низшие (например, потребности физиологические, в безопасности и т.д.) потребности, что является как следствием, так и причиной формирования специфического менталитета современного российского работника. Кроме того, мотивация подверглась и типологическим изменениям – в целом, она свелась к мотивации выбора и сохранения места работы, а не к мотивации

Анализ значения внешней среды для мотивации показал полную неэффективность традиционных систем стимулирования труда. Это связано с тем, что старые системы стимулирования разрушены, а новые еще только формируются. Такие выводы дают основание говорить о кризисе мотивации на современном этапе и необходимости создания новых подходов к развитию и удовлетворению у работников высших потребностей.

Кроме этого, существующее в настоящее время многообразие форм собственности накладывает свой отпечаток на выбор инструментов и способов мотивирования в каждой отдельно взятой организации.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным,

¹ Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. – С. 84.

что им делать, уже давно прошли. Теперь работники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что

р Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если работники недостаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, работники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у работников не возникает желания брать на себя ответственность.

В целом, рассматривая эти симптомы, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. Работники с достаточной мотивацией – это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, и таким образом, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались.

н Создавать условия для мотивации – значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные, – больше. На сегодняшний день создание условий для мотивации работников является проблемой многих руководителей, над которой необходимо работать. Очевидно, что мотивация требует от руководителя честности и искренности. Очень трудно рассчитывать на эффективную мотивацию, если вы относитесь к людям безразлично.

² Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 151.

В связи с этим руководителю следует помнить, что каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха. Это один из факторов, без которого мотивация становится стандартной и менее эффективной. Большинство работников ищут на работе, прежде всего, защищенности. Это включает в себя такие аспекты, как четкая должностная инструкция и благоприятные условия работы, ясное понимание требований и критериев оценки, признание и уважение, работа с эффективным руководителем и

и Степень разработанности темы исследования. Теория мотивации труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Идьин, СБ. Каверин, Р.Л. Кричевский, И.Д. Ладонов, М. Мескон, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткин и др.), положения теории развития личности (Б.Г. Ананьев, Л.И. Божич и др.); ведущие идеи теории личностного и профессионального самоопределения (Л.И. Божич, М.Р. Гинзбург, Н.С. Пряжников В.Ф. Сафин и др.). (К. Замфир, К. Альдерфер, Ф. Херцберг, И. Лоулер, А Маслоу, В Врум и др.). В отечественной науке вопросы мотивации рассматривались в контексте удовлетворённости рабочего трудом (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Ф.П. Шьясов, Е.С. Кузьмин, А.Л. Свенцицкий, В.Э. Мильман, П.Н. Шихирев, О.И. Шкаратан и др.) и проблемы стимулирования (В.С. Липатов, Р.Х. Симонян, В.М. Шепель, Ф.Н. Щербак и др.).

Однако, несмотря на большее количество исследований в области мотивации персонала в образовательных организациях, данный вопрос остается актуальным и требует дальнейшего изучения.

Цель диссертационного исследования заключается в формировании представлений о мотивации как об одном из важнейших механизмов увеличения эффективности работы педагогических работников на примере

Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. – С. 12.

анализа системы мотивации персонала в МАОУ «СОШ №4 им. В.Г. Некрасова».

В соответствии с поставленной целью, были определены следующие задачи:

1. сформировать представление о понятиях «мотивация», «мотивация трудовой деятельности»;
2. проанализировать механизмы формирования мотивации трудовой деятельности педагогов;
3. сформировать представление о влиянии профессиональных конкурсов как об одном из факторов стимулирования и повышения мотивации;
4. проанализировать систему мотивации персонала в МАОУ «СОШ №4 им. В.Г. Некрасова» г.Сатка;
5. разработать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в МАОУ «СОШ №4 им. В.Г. Некрасова» г.Сатка.

Объект исследования - МАОУ «СОШ № 4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» города Сатка.

Предмет исследования – современные системы мотивации персонала.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых по совершенствованию системы мотивации персонала в образовательных организациях.

Методы исследования. В ходе работы использовались системный подход, статистические методы, методы анализа и синтеза, социологический метод сбора и обработки данных.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили, научная, учебно-методическая, справочная и социально – нормативная литература, законодательные и нормативные акты, материалы периодической печати, глобальная информационная сеть Интернет.

Научная новизна диссертации заключается в идентифицированном понятии мотивации системы персонала; в разработке рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в образовательных организациях; в разработке плана графика внедрения мероприятия по совершенствованию персонала в образовательных организациях.

Положения, выносимые на защиту:

1. Мотивация представляет собой совокупность стимулов, направляющих поведение человека. В предпринимательстве данная трактовка заложена в основу различных мотивационных схем, направленных на стимулирование работников к выполнению своих трудовых обязанностей максимально эффективно и с наименьшими затратами для предприятия. На сегодняшний день мотивация – это равновесие материальных и нематериальных стимулов. В каждой организации она имеет собственные характерные особенности. Зачастую на предприятиях различным категориям персонала устанавливаются разные мотивационные пакеты. Каждый работодатель самостоятельно решает, какие задачи мотивации являются наиболее приоритетными. Это зависит от внутриорганизационной политики и объема поставленных перед компанией задач.

2. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Система мотивации персонала может быть

основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

3. Основной проблемой МАОУ «СОШ № 4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» города Сатка является феномен «старения коллектива» школы, низкая мотивация к профессиональному росту. Средний возраст учителя составляет 47,6 лет. Свыше 50% учителей школы имеют стаж работы, превышающий 25 лет. Для таких учителей является важным признание их заслуг, возможность поделиться уникальными возможностями профессиональной биографии. Таким образом, для данной группы учителей целесообразно развивать такие эмоциональные состояния по отношению к выполняемой работе, как ощущение важности работы, гордость за успешное завершение работы, усиливающуюся потребность в профессиональном росте. Второй проблемой, существующей в школе, является отсутствие у педагогического и у технического персонала нематериального стимулирования труда.

4. Решением существующих проблем, с нашей точки зрения, может быть создание «Интерактивной доски почёта» и внедрение разработанной в процессе написания дипломной работы «Социальной программы» для МАОУ «СОШ № 4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» города Сатка.

5. В ходе разработки и внедрения системы мотивации в организации необходимо использовать целый комплекс мер, способствующих повышению заинтересованности персонала в делах школы, развитию групповой динамики, вдохновению персонала. Эффективность системы мотивации возрастает, если, по крайней мере, члены управленческой команды имеют возможность высказаться и повлиять на видение, миссию, перспективы развития и судьбу организации.

Теоретическая значимость полученных результатов исследования заключается в дополнении и развитии методологических подходов к

использованию системы мотивации персонала в образовательных организациях.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения её результатов в образовательной организации для системы мотивации персонала.

Результаты исследования могут быть использованы для мотивации персонала, которые способствуют повышению качества обучения обучающихся по вопросам мотивации персонала в образовательной организации.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов обеспечивает использование информационных современных технологий, применение значительного числа научных разработок в области мотивации персонала в образовательных организациях.

Основные научные результаты получены лично автором. Научная новизна исследования состоит в развитии теоретических и методических положений, связанных с мотивацией труда персонала в образовательных организациях.

Публикации. По теме диссертации опубликована статья в рецензируемом научном издании «АМИ», которое регистрируется в РИНЦ и размещается на сайте elibrary.ru, а также тезисы были апробированы в рамках конкурса профессионального мастерства «Педагогический дебют – 2020».

Структура и объем диссертации состоит из введения, двух глав, выводов по работе, заключения, списка использованных источников.

Во введение представлена актуальность темы исследования, цели и задачи по проблеме исследования, выделены объект и предмет.

Первая глава посвящена теоретическим основам мотивации персонала в образовательных организациях, а также рассмотрен один из популярных способов стимулирования педагогических работников – участие в профессиональных конкурсах.

Вторая глава посвящена результатам работы по экспериментальному исследованию мотивации персонала в образовательной организации.

В заключение приводятся выводы, сделанные в процессе работы. Текст изложен на 94 страницах.

База исследования: Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение МАОУ «Средняя общеобразовательная школа №4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» города Сатка, Пролетарская улица, 14, индекс 456910.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность понятий «мотивация», «мотивация трудовой деятельности», ведущие мотивы профессиональной деятельности

Россия стоит на пути преобразований во всех сферах общественной жизни. На данный момент, наша страна находится в «лифте», целью которого является достижение максимально приближенных к идеалу принципов постиндустриального общества. И у активной части населения, а также в средствах массовой информации, часто встречаются разговоры о том, что большие изменения уже претерпевает экономика, идет замена «примитивного сырьевого хозяйства» «умной экономикой».⁴ И так как главным элементом любой современной экономической системы является человеческий капитал, то любой модернизационный рывок невозможен без подъема отечественного образования, изменения его целей, значимости и качества.

Существенное изменение в сфере образования связано с переходом от классической знаниевой парадигмы, в принципиально новую сторону, поставив во главу угла компетенции. Именно поэтому в теории и практике управления персоналом в сфере образования, также появляются новые проблемы, требующие новых подходов в их решении.

На сегодняшний день, многие исследователи в сфере психологии и менеджмента в целом, в педагогике в частности, ведут поиски ответов на

⁴ Асканова О.В., Казанцева Ю.В. Знаниевая и компетентностная парадигмы образования: чему под силу решение модернизационной задачи? // МНКО. 2015. №6 (55).

вопрос, касающийся повышения эффективности работы учителя, его профессионализма и мотивации.

Работа с кадрами всегда являлась одной из самых сложных проблем, стоящих перед руководителями как коммерческих, так и не коммерческих организаций. Ведь помимо того, что работники занимаются выполнением своих непосредственных функций, они также могут влиять на вектор развития организации. Например, некоторые могут относиться с безразличием к результатам и изменениям, а значит и не будут реализовывать свой потенциал на максимум; другие же могут всячески противодействовать любым нововведениям, которые не входят в их консервативное представление. И только третья группа, наиболее

з
а И если в организации не существует единой логики управления, то можно с уверенностью сказать, что кадровый потенциал не реализован, снижена эффективность работы. И той самой активной - третьей группы, готовой к нововведениям, в процентном соотношении будет гораздо меньше. Именно поэтому такой организации сложно быть конкурентоспособной, подстраиваться под постоянно изменяющиеся условия. И несмотря на то, что образовательная организация существенно отличается от любой другой, перед руководителями стоят те же вопросы: как привлечь новые кадры; как удержать трудовую активность; как создать условия для выявления, а затем и для реализации потенциала, возможностей персонала.

а Персонал в широком понимании – это сотрудники организации, включающие в себя тех, кто работает по найму (главный признак – включение трудового договора/соглашения), которые обладают определенным набором профессиональных и личных качеств, а также работающих собственников.

,

⁵ Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. – С. 253.

Трудовой потенциал работника – это совокупность неких моральных, физических и профессиональных качеств человека, которые определяют возможность и максимальные границы его участия в трудовой деятельности; способность решать поставленные задачи в определенных условиях, а также в процессе труда самосовершенствоваться.

Весь трудовой коллектив можно разделить на две большие группы. С одной стороны, это непосредственно, производственный персонал, цель которого – прямое участие в производственном процессе; с другой стороны – управленческий персонал, который занимается организацией, планированием, мотивацией и контролем производственного персонала.

В классическом понимании, управление — это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.⁶

И основной вопрос управления: как управленческому персоналу выстраивать логику взаимодействия с так называемым, техническим, чтобы в результате появилась возможность реализовать весь трудовой потенциал.

Мотивация и стимулирование - один из механизмов увеличения эффективности кадрового персонала.

На сегодняшний день, мотивация персонала становится одним из важнейших рычагов воздействия благодаря тому вкладу, который она вносит в итоги труда работников. Воздействуя на трудовую активность с помощью правильного целеполагания, стимулирования и мотивации, руководитель (управленческий персонал) имеет возможность наиболее эффективно достигать поставленных целей и решать поставленные задачи.

Как уже говорилось выше, несмотря на явные сходства некоммерческих и коммерческих организаций, их различия также весьма

⁶ Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. – С. 118.

существенны. Если говорить о типичной образовательной организации, являющейся государственной структурой, стоит отметить важную особенность. Руководитель, например, школы, также, как и руководитель магазина, заинтересован в повышении уровня профессионализма своих работников. Но в условиях современных рыночных тенденциях, зачастую руководитель магазина имеет гораздо больше механизмов управления. Одним из важнейших будут являться финансы. Руководитель магазина будет наиболее материально независим. Поэтому управление образовательной организации заинтересовано в поисках не только эффективных, но также и наиболее рациональных и менее материально затратных способах мотивации и стимулирования педагогических работников.

Анализируя тему, связанную с мотивацией персонала, хочется выделить отдельным пунктом сохранение устойчивой мотивации педагогических работников. С одной стороны, мотивация – процесс объективный, то есть, независящий от факультативных факторов: субъективных склонностей, черт характера и так далее. С другой стороны, беря во внимание специфику педагогической деятельности в целом, труд учителей настолько богат внутренним содержанием, что содержит весьма мощные внутренние стимулы, которые могут как в совокупности, так и отдельно от объективных факторов, влиять на заинтересованность и мотивацию педагога. Именно поэтому, говоря о способах и принципах мотивации педагогических работников, стоит разграничивать материальные и моральные (нравственные) стимулы.

Потребности педагогического работника, также, как и работника любой другой сферы, в общем плане описаны Абрахамом Маслоу. И в классическом понимании, базовыми или первичными для удовлетворения будут являться именно те, которые базируются на материальном. Поэтому, безусловно высокая оплата будет являться огромным стимулом к повышению уровня качества труда, к профессиональному развитию, к

раскрытию творческого потенциала, к увеличению эффективности деятельности педагогического работника и так далее.

Однако, только материальные стимулы не всегда будут гарантировать позитивную мотивацию педагогов. Их наличие само по себе не гарантирует удовлетворение работой и не смогут быть достаточной мотивацией.

Для педагогических работников, в отличии от других групп, одновременно с базовыми потребностями, не менее важными являются потребности в признании, самоуважении и самореализации. Поэтому, в отличии от большинства других видов профессиональной деятельности, где преобладают первичные потребности, где наиболее эффективным, а зачастую и единственным, механизмом стимулирования будут являться способы материального воздействия, более действенным механизмом воздействия и стимулирования педагогических работников будут являться социально-психологические способы.

Так же следует заметить, что не мало важный фактор – наличие позитивной, здоровой профессиональной среды в самой образовательной организации. То есть регулярное участие педагогов в профессиональных конкурсах, семинарах, педагогических советах; выступления в рамках методических объединениях разных уровней; публикации собственных статей, разработок как в рамках образовательной организации, так и за ее пределами. Данный аспект требует принятия эффективных мер административно-организационного характера, и также будет являться одним из способов нематериального стимулирования работников. Эта тема будет более широко раскрыта далее.

Можем выделить наиболее распространенные способы нематериального, морального стимулирования, которые применяются в образовательных организациях:

1. Присуждение наград разного уровня: грамот, дипломов, сертификатов, благодарственных писем;

2. признание: похвала, статьи в средствах массовой информации (газеты, журналы, а также сайты образовательных организаций и управления образования);
3. организация профессиональных конкурсов, семинаров, методических объединений и так далее;
4. доска почета по итогам профессиональной деятельности;
5. подарки как к профессиональным праздникам, так и к важным событиям личной и профессиональной жизни.

Таким образом, использование приемов мотивирования в образовательной организации обязано быть комплексным, сочетающим способы как административного и экономического, так и социально-психологического действия.⁷ Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого воздействия.

На сегодняшний день отсутствует системный подход к рассмотрению процесса мотивации, взгляды на сущность мотива у психологов расходятся: за мотив принимают какой-то конкретный психологический феномен. Так, например, в одних работах мотив рассматривается как потребность (побудитель действий, деятельности человека), в других – мотив как цель, в третьих – мотив как устойчивые характеристики личности (характерно для западных психологов). В термин «мотивация» также разные авторы

Исследование мотивации является одной из основных проблем и в зарубежной, и в отечественной психологии. Её значимость прочно связана с анализом источника побудительных сил деятельности человека, его активности и поведения.

ы

⁷Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 211.

⁸Гильмуллина А.Р. Мотивация и стимулирование персонала//Аллея науки. 2018. Т. 3. № 6 (22). С. 437-441.

Сам термин «мотивация» появился в профессиональном словаре психологов в начале 80-х годов 19 века. До этого момента для объяснения целенаправленного действия (поведения) применялся термин «воля». Изначально определение «мотивации» использовалось для обозначения добровольного направленного на достижение результата поведения, однако к началу 20 века оно приобрело более широкую концептуализацию в разнообразных исследованиях и подходах⁹.

В контексте общей психологии мотивация является собой структурное объединение, совокупность сил, двигающих поведение человека, открывающийся для субъекта действия в форме интересов, идеалов, целей, потребностей, включения, непосредственно детерминирующих его деятельность. Сфера мотивации в широком смысле и с данной точки зрения предполагается к рассмотрению как стержень личности, стягивающий такие свойства как: установки, волевые качества, ценные ориентации, социальные ожидания, эмоции, притязания и т.д.¹⁰

Мотивация действий (поведения) человека, как явление психическое, отражает ценностные ориентации, установки и взгляды значимого для индивида общественного слоя (группы или общности), в котором он состоит¹¹.

Трудности в познании феномена мотивации определяются разными подходами его исследования. При анализе литературы, как отечественной, так и зарубежной, исследователи выделили два базовых направления, которые обусловлены методологической основой.

⁹ Ключков, А. Особенности систем мотивации персонала в России// Управление персоналом. - 2015. – С. 31.

¹⁰ Иванова Е.В. Современные проблемы мотивации персонала на российских предприятиях//Экономика и социум. 2018. № 4 (47). С. 840-846.

¹¹ Арканов Д.В. Методы формирования системы мотивации труда//Аллея науки. 2018. Т. 4. № 5 (21). С. 84-87.

Сторонники одного из них видят мотивацию с биологизаторской позиции, как выражение биологической сущности и как проявление побуждений, инстинктов. Мотивация рассматривается как абсолютно спонтанная, внутренняя, независящая от общественной среды детерминанта поступков и поведения человека. В целом данный подход к изучению мотивации и мотивов, а также связанных с ними вопросов является характерным для западной психологии. К ним относят всё разнообразие первичных потребностей, страстей и плюралистические теории инстинктов¹².

В изучении мотивации российскими учёными наиболее приемлемо объяснение процесса её генезиса с точки зрения социального подхода. Здесь мы наблюдаем отрицание абсолютизации сущности мотивации, а также утверждение её общественной и исторической природы.

Отечественные учёные уверены, что, в процессе исследования данной проблемы, нужно отталкиваться от принципа детерминизма, руководствоваться взаимной связью социального и биологического при «...ведущей роли социальной среды в формировании психики человека».

К представителям психологической теории мотивации традиционно относят: Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора и Зигмунда Фрейда. На протяжении всего 20 века данная теория мотивации развивалась, порождая всё новые направления и подходы.

В российской литературе можно встретить большое количество самых различных определений мотивации, но они, по сути своей, друг другу не противоречат.

На основании психологических словарей и справочников сущность понятия «мотив» (в переводе с латинского «приводить в движение, толкать») – можно раскрывать в качестве внутреннего побудителя

¹² Аубекирова А.И. Стимулирование и мотивация персонала организации//Достижения науки и образования. 2018. Т. 2. № 8 (30). С. 50-51.

деятельности, который способен придавать для нее личностный смысл. Под мотивацией же все-таки стоит рассматривать динамический процесс по проведению физиологического и психологического управления поведением, на основании которого возможно определение его направленности, организованности, активности и устойчивости¹³. Проще говоря, в качестве «мотивации» стоит рассматривать совокупность мотивов, которые способны побуждать для достижения целей. Мотивация может быть определена по-разному.

С одного взгляда, понятие «мотивация» - можно раскрыть в качестве процесса побуждения себя и прочих людей для действия, и который предполагает наличие возможностей для удовлетворения личных потребностей в процессе достижения целей организации;

С другого взгляда, сущность понятия «мотивация» должна рассматриваться в качестве процесса сознательного выбора людьми того либо иного типа поведения, которое может определяться на основании комплексного воздействия внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов. При реализации производственной деятельности мотивация предоставляет возможности для работников к удовлетворению собственных основных потребностей за счет исполнения трудовых обязанностей¹⁴.

Пономаревой И. делалось указание о том, что под мотивацией стоит рассматривать «действия, направленные на обеспечение исполнения работы персоналом компании в соответствии с делегированными ему группами прав и обязанностей, в соответствии с управленческими решениями

¹³ Кибанов А.Я., Дуракова И. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие - 4-е изд., доп. и перераб. - М.ИНФРА-М, 2014. – С. 87.

¹⁴ Веселовская М.И. Организационные структуры современных организаций. - Н. Новгород: ИВЦ, 2014. – С. 34.

компаний»¹⁵. Функции «мотивации» заключаются в том, что она способна оказывать воздействие на трудовой коллектив организации в виде побудительных мотивов к эффективной деятельности, общественному воздействию, коллективных и индивидуальных поощрительных мероприятий. На основании приведенных форм воздействия возможна активизация работы субъектов управления, повышение уровня эффективности всей системы управления организацией.

Круглова Л.И. в качестве понятия «мотивации» рассматривает – «процесс, который может заставить работников осуществлять определенный выбор и направлять собственную энергию для достижения определенных результатов. Следовательно, невзирая на наличие определенных отличий в формулировке понятия «мотивация», все авторы сошлись приблизительно в одном определении. Сущности понятия «мотивация» может определяться в качестве – «побуждения сотрудников к приложению определенных усилий в процессе исполнения работы на основании обещанного для него вознаграждения»¹⁶.

К.Н. Волков и Л.М. Фридман полагают, что мотивация – это совокупность мотивов, вместе с этим только наиболее устойчивые, сильные мотивы входят в структуру, а ситуативные и слабые – не учитываются.¹⁷ По мнению Н.И. Мешкова, мотивация замыкает в себе не только мотивы, но и многие другие побуждения, которые могут быть осознаваемыми и

¹⁵ Понамарева И.К. Особенности мотивации труда управленческого персонала/И.К. Понамарева, С.Ш. Левина//Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов Междунар. научн.-практ. семинара. – Воронеж: ВГУ, 2008. – С. 103 – 106.

¹⁶ Круглова Л.И. От мотивации персонала к высоким результатам // Руководитель бюджетной организации. - 2010. - N 8. - С. 70 - 76.

¹⁷ Фридман Л.М. Психологическая наука - учителю / Л. М. Фридман, К. Н. Волков. - М. : Просвещение, 1985. – С. 177.

неосознаваемыми; биологическими и социальными детерминантами¹⁸. Перечень всех мотивов и их расположению формируют мотивационную систему. Мотивирующие человека факторы подразделяют на три группы: эмоции как поведенческие регуляторы; мотивы как поведенческие детерминанты; инстинкты, потребности как источники активности.

Существуют отличительные черты мотивации от мотива. Мотивация, как замечает И.А. Джидарьян, выступает в форме сложнейшего механизма, который занимается соотношением внутренних и внешних поведенческих факторов, определяет возникновение, направление и варианты осуществления деятельности. С её помощью организуется цель деятельности и средства по её достижению, формируется осмысленность и целесообразность поступков. Мотив же – более узкое понятие¹⁹.

Также мотивация является стимулом для работы каждого человека. Мотивированными сотрудниками являются люди, которые с радостью могут идти на работу, внутренне нуждаются в рабочем процессе и могут получить от него настоящее удовольствие. Системой мотивации является группа специализированных мероприятий, основным направлением которых является удовлетворение внутренних потребностей и ценностей людей, которые могут работать в компании. В каждой отдельно взятой организации система мотивации может формулироваться в качестве «комплекса мероприятий, который способен простимулировать работников не только к работе на основании заработной платы, но и активного желания работать непосредственно в данной организации, а также получения

¹⁸ Мешков Н.И. Мотивация учебной деятельности студентов : Учеб. пособие / Н. И. Мешков. - Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 1995. – С. 182.

¹⁹ Джидарьян, И.А. О месте потребностей, эмоций и чувств в мотивации личности // Теоретические проблемы психологии личности / И. А. Джидарьян - М., 1974. – С. 120.

наиболее высокого результата в собственной каждодневной работе, к лояльности по отношению к руководителям организации»²⁰.

Рассматривая мотивы совершенствования педагогической деятельности, Э.А. Родиина и А.В. Прялухина указывают, что в качестве основного мотива к совершенствованию у педагогов выступает мотив повысить уровень своих знаний и умений. Реализуя это побуждение, педагоги стремятся к самообразованию, повышению своей квалификации.

По мнению Л.В. Абдалиной, педагоги стремятся к самосовершенствованию в силу наличия у них следующих мотивов:

1. потребность в повышении знаний, ликвидации разрыва между реальными профессиональными знаниями и современным уровнем развития профессии;
2. потребность в перестройке устаревших личностных и профессиональных установок, переосмыслении собственного субъектного опыта;
3. желание дальнейшего личностно-профессионального развития;
4. потребность в развитии акмеологической готовности – системы акме-ориентированных потребностей, мотивов, качеств и отношений личности;
5. потребность в формировании и совершенствовании навыков своего профессионального и духовного восстановления²¹.

По данным исследования О.Г. Красношлыкова и Е.В. Приходько, преобладающим мотивом профессионального роста у педагогов является стремление к расширению профессиональных возможностей. Этот мотив предполагает возможности педагога к самореализации и

²⁰ Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник для вузов. - М.: Проспект, 2014. – С. 340.

²¹ Абдалина, Л.В. Опыт совершенствования педагогического профессионализма: учебно-методическое пособие [Текст] / Л.В.Абдалина [и др.]; под ред. Л.В. Абдалиной. – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2006. – С. 18.

самосовершенствованию как профессионала. Вторым мотив к самосовершенствованию у педагогов выступает самообразование и внутреннее стремление (призвание) самого педагога к профессиональной деятельности. Реже в качестве мотива самосовершенствования выступает

Среди внутренних мотивов, которые побуждают педагогов к самосовершенствованию и достижению наиболее высоких результатов, преобладающую позицию занимают интерес к изменениям в профессии и желание соответствовать требованиям обществу. Перечисленные мотивы, по мнению О.Г. Красношлыковой и Е.В. Приходько, сочетают в себе ориентацию педагога и на предмет, и на функции профессиональной деятельности и являются основой для формирования мотивации профессионального роста. Преобладающим внешним мотивом педагоги называют также расширение профессиональных возможностей, тем самым обращая внимание на существенное доминирование этого факта в их профессиональной деятельности.

Итак, мотивация профессионального роста представляет собой сложный комплекс мотивов личности педагога, где наиболее выраженным показателем ее развития выделяются ценностные и смыслообразующие ориентации, профессиональная направленность, содержание и иерархия мотивов, мотивы достижения успеха и избегания неудачи.

Одним из важнейших факторов профессиональной деятельности является мотивация трудовой деятельности. Охарактеризуем сущность данного феномена.

Мотивация трудовой деятельности должна исследоваться с двух позиций. С одного взгляда – мотивацией является комплекс воздействий и

²² Красношлыкова О.Г., Приходько Е.В. Мотивация профессионального роста педагогов в современных условиях // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2016. №2 (22).

стимулов, которые работодатели пытаются направлять на собственных сотрудников для того чтобы получить от них лучшие результаты, лучшее качество деятельности, наиболее высокий уровень производительности труда. С другого взгляда – мотивацией называется неотъемлемая часть личности самих граждан, и в данном смысле это комплекс его интересов, потребностей, которые он старается удовлетворять при проведении трудовых операций. Очень важно совпадение таких двух мотиваций, чтобы такие стимулы, которые работодателем отправляются в сторону работников, могли попадать в поле его интересов. Тогда работники в действительности будут трудиться при полной отдаче, понимая, что то, что они делают, могут предоставить возможности для удовлетворения собственных потребностей. Если данные потребности не могут удовлетворяться в процессе деятельности, то человек будет искать возможности для удовлетворения таких потребностей в ином месте либо каким-то другим способом, который не всегда может понравиться работодателю.

Механизмы формирования мотивации трудовой деятельности педагогов

К крупнейшему представителю разработчику содержательной теории мотивации относится Абрахам Маслоу (являющийся американским психологом, основателем гуманистической психологии), который в собственной теории потребностей поясняет, что занимается мотивацией людей к действиям так либо иначе, опираясь на потребности работников, выступающих в качестве источников мотивации. В соответствии с такой теорией, поведение граждан на работе ориентируется на удовлетворение потребностей (см. рисунок 1).

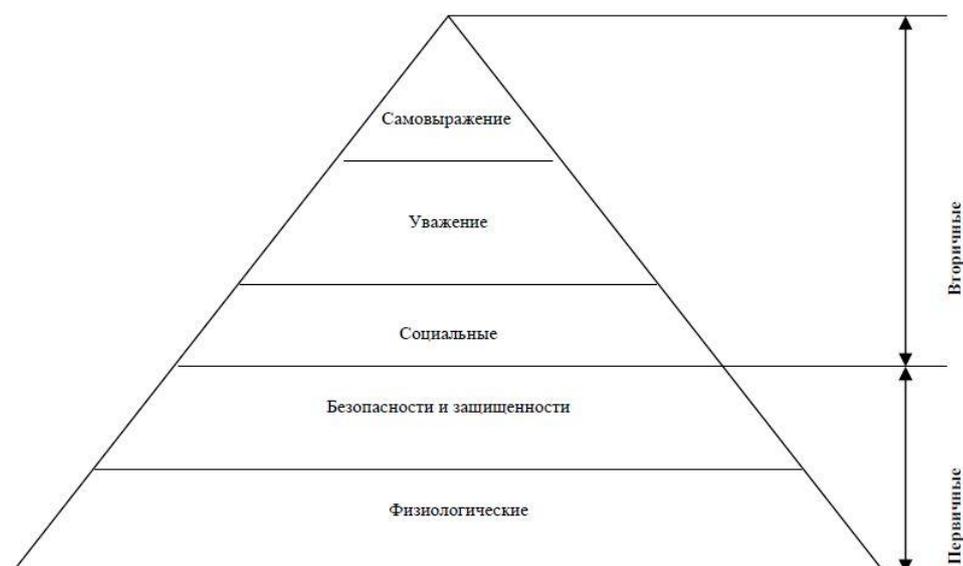


Рисунок 1. Иерархия потребностей по Маслоу

Со стороны теории Маслоу был внесен исключительно важный вклад в понимании того, что является основой для стремления людей к работе. Руководство разных рангов стали понимать, что мотивация людей может быть определена на основании широкого спектра их потребностей. Для мотивации определенного человека, руководству необходимо предоставление возможностей для удовлетворения его наиболее значимых потребностей за счет такого образа действий, который может оказывать содействие для достижения целей всей организации.

Американский социальный психолог Дуглас МакГрегор является автором теории мотивации, которую назвал теория «х» и теория «у». В теории «х» работник рассматривается как не амбициозный элемент, который при первой возможности уходит от работы. Такой кадр мотивирован только деньгами, либо страхом, именно поэтому главный способ мотивации у руководителя – наказание. В такой организации жесткая система управления с постоянным контролем.

Но американским психологом было замечено, что при правильной мотивации, люди не ленивы и не безответственны. Это теория получила название «у». В рамках данной теории, Дуглас МакГрегор говорит о том, что человеку свойственно работать, необходимо создать благоприятные условия, награждать за успехи, давать возможность для реализации своего творческого потенциала. Такие работники ответственны, проявляют самоконтроль и интерес к работе. Управляющий персонал такой коллектив мотивирует с помощью постановки большой цели, приобщения к общему делу, создания условий для самореализации и т.д.²³

Американским психологом Дэвидом Мак-Клелландом были выделены три разновидности потребностей: во власти, в успехах и в причастности. При всем при этом, Мак-Клелланд такие потребности не могут располагаться иерархично, а оказывать взаимное воздействие друг на друга (см. рисунок 2).

²³ Борисова Н.М., Кукарцев А.В. Теории мотивации Д. МакГрегора и применение в Российской практике // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-d-makgregora-i-primenenie-v-rossiyskoy-praktike> (дата обращения: 05.02.2021).



Рисунок 2. Взаимовлияние потребностей по Д. Мак-Клелланду

Потребность во власти раскрывается в качестве желания к воздействию на окружающих. Люди с наличием выраженной потребности ко власти часто могут выбирать для себя профессии менеджеров²⁴.

Потребности в успехе могут проявляться в наличии стремления к выставлению перед собой новых целей и достижению их наиболее эффективным способом, по сравнению с прошлым опытом. Но, Мак-Клелланд считал, что люди, которые испытывали большие потребности в успешности, чаще всего, стараются уклониться от рискованных ситуаций.

Потребности в причастности могут проявляться в наличии стремления людей к налаживанию дружеских отношений с окружающими, к общению. Такие люди заинтересованы в работе, которая требует общения и взаимодействия с прочими гражданами. Относительно профессии менеджера возможно формирование такого вывода: потребностях властвования в целях достижения целей с развитой потребностью в соучастии и успешности того, что будут получены хорошие результаты от работы.

²⁴ Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. - Москва [и др.] : Питер, 2007 (СПб. : Печатный двор им. А. М. Горького). – С. 317.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Американским психологом Фредериком Герцбергом (1923-2000 гг.) по итогам 1950 годов была разработана теория мотивации, в которой удалось выделить две группы потребностей (факторов), которые способны оказывать воздействие на мотивацию людей: гигиенических факторов и мотивирующих факторов – являющихся мотиваторами²⁵ (см. табл. 1).

Таблица 1

Гигиенические факторы и мотиваторы по Герцбергу

Гигиенический фактор	Мотиватор
Административная политика компании	Достижения
Условия труда	Повышение по службе
Зарплата	Признание заслуг
Межличностные отношения с начальниками	Ответственность
Степень контроля	Возможности для роста

На основании теории Герцберга при отсутствии либо недостатке гигиенических факторов может возникнуть ситуация с неудовлетворенностью людей в собственной работе. Но их присутствие в полной сумме не способно мотивировать людей для проведения необходимых операций. В отличие от гигиенических факторов отсутствие мотиваторов не может снизить удовлетворенности людей собственной деятельностью, но их присутствие может вызвать удовлетворенность и мотивировать сотрудников для повышения уровня эффективности деятельности (см. рисунок 3).

²⁵ Сошникова Алеся Игоревна, Александров Александр Анатольевич Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. №1 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-motivatsii-f-gertsberga-kak-odin-iz-instrumentov-upravleniya-chelovecheskoy-deyatelnostyu-v-professionalnoy-sfere> (дата обращения: 21.01.2021).



Рисунок 3. Использование гигиенических факторов и мотиваторов

Увеличить удовлетворенность возможно под воздействием мотиваторов, а снизить неудовлетворенность можно на основании воздействия гигиенических факторов. Основное внимание должно быть уделено группам причин неудовлетворенности людей работой, и только после этого, за счет мотивирующих факторов, необходимо обеспечение удовлетворенности и мотивации к эффективной деятельности. Если менеджером такие операции будут проводиться только на основании только гигиенических факторов, то они не смогут получить повышение качества деятельности собственных работников. Теорию ожиданий довольно часто ассоциируют с работами Виктора Врума (американского исследователя в области теории мотивации, разработчика теории ожиданий), основывающегося на положении о том, что присутствие активной необходимости не может выступать в качестве единственного необходимого условия мотивации людей для достижения определенной цели. Человеку необходимо также верить в то, что выбранный им тип

поведения в действительности может стать следствием удовлетворения либо приобретения желаемого²⁶.

На основании теории справедливости трактуется то, что людьми производится субъективное определение отношений полученного вознаграждения к затраченным усилиям и далее производится соотношение его с вознаграждениями прочих людей, которыми исполняется аналогичная работа. Если в результате сравнения удалось показать дисбаланс и несправедливость, то есть человек предполагает, что его коллеги получили за такой же объем работы большую сумму вознаграждения, то у него будет возникать психологическое напряжение. На основании этого необходима мотивация такого работника, снять психоз и для того чтобы восстановить справедливость необходимо исправление дисбаланса.

Суть основного вывода теории справедливости для практики управления заключается в том, что до того времени пока люди не смогут начать считать, что они получили справедливую сумму вознаграждения, они будут стараться снижать уровень интенсивности трудовой деятельности. Так как уровень производительности труда у работников, которыми производится оценка собственного вознаграждения в качестве несправедливого (в результате того, что иной человек, которым проводилось исполнение аналогичной работы, получил больше), будет снижаться, им необходимо рассказывать и объяснять, почему присутствует такая разница. Если наличие разницы в сумме вознаграждений обуславливается наличием различной эффективности трудовой деятельности, то необходимо разъяснение для сотрудников, которыми получена меньшая сумма того, что когда уровень их результативности

²⁶ Гуров В. И., Сукманов Э. В. Эволюция теорий мотивации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2008. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoriy-motivatsii> (дата обращения: 21.01.2021).

сможет достигнуть уровня их коллег, то они смогут получить аналогичное повышенное вознаграждение²⁷.

Лайманов Портером и Эдвардом Лоулером была проведена работа по разработке комплексной процессуальной теории мотивации, в составе которой находится группа элементов теории ожиданий и теории справедливости. В соответствии с моделью Портера-Лоулера, уровень достигнутых результатов может зависеть от приложенных работниками усилий, их способностей и определенных особенностей, в том числе осознания ими собственной значимости.

Уровень прилагаемых усилий может быть определён на основании ценности вознаграждения и степени уверенности в том, что такой уровень усилий в действительности станет следствием достижения вполне определенного уровня вознаграждения. Больше этого, в составе теории Портера-Лоулера производится установление соотношений между суммой вознаграждений и результатов, то есть люди способны удовлетворить собственные потребности за счет вознаграждения за достигнутый результат [6, с.99].

Следовательно, в соответствии с теорией ожидания, высокий уровень мотивации становится возможным только в положении, при котором высокие значения могут приходиться на каждый из трех показателей (см. рисунок 4).

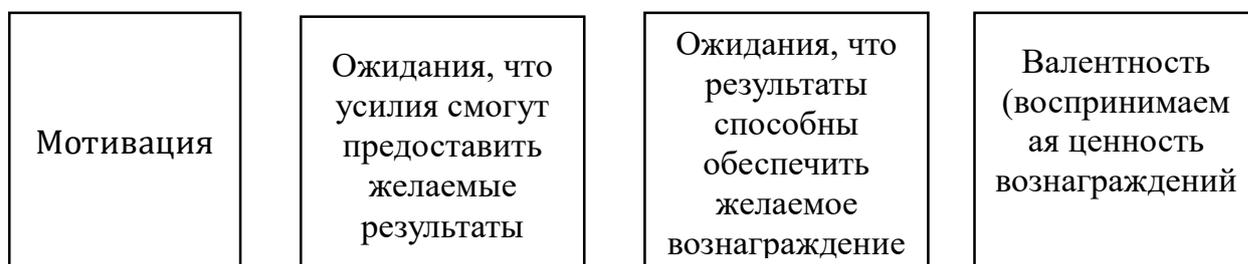


Рисунок 4. Модель мотивации согласно теории ожидания В. Врума

²⁷ Горощенко В.В. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом//Вестник Института экономических исследований. 2018. № 3 (7). С. 73-80.

Теорию справедливости (Equity Theory) предложил в 1963 году американский психолог Джон Стейси Адамс (John Stacy Adams). В основании такой теории лежит утверждение о том, что людьми производится субъективная оценка соотношения между суммой затраченных усилий и полученной суммой вознаграждения и проводится сравнение этого соотношения со значениями показателей прочих людей, которыми осуществляется исполнение такой же работы (см. рисунок 5).

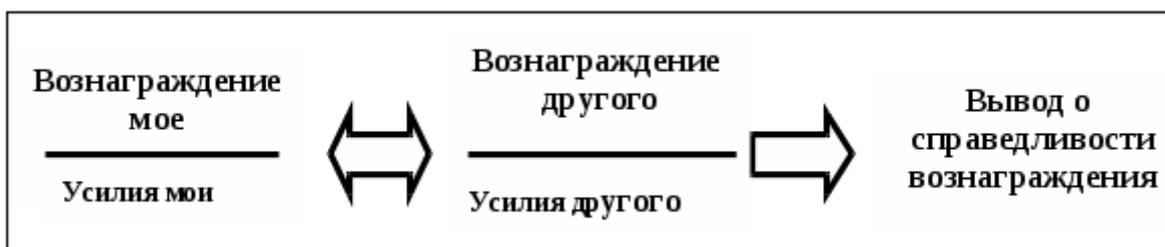


Рисунок 5. Сравнение отношения «усилия/вознаграждение»

В современное время открытие В.И. Герчикова довольно широко применяется консультантами по управлению, службами персонала и

у
к
Таблица 2
Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	Люмпены
Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет работать с максимальной	Сотрудник с мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен	Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную за дело. Он готов выполнять работу с ней	Работник в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит общего дела и	Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Другое

²⁸ Волкова Екатерина Валерьевна Концепции мотива в современном литературоведении // Преподаватель XXI век. 2008. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-motiva-v-sovremennom-literaturovedenii> (дата обращения: 21.01.2021).

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	Люмпены
отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо и	выполнять работу, которая не каждому под силу	на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Однако «хозяином» очень сложно управлять — он не терпит, когда им	признание руководством его заслуг, нежели деньги или работы	название данного типа

Данная модель может использоваться на основании двух направлений:

1) Для всех мотивационных типов отмечается наличие оптимального набора стимулов, и такие информационные данные необходимо знать для того чтобы можно было выстроить политику вознаграждений.

2) Для каждого типа деятельности может соответствовать определенный типаж трудовой мотивации, и у руководства есть возможность для определения, правильные ли люди нанимаются (см. таблицу 3).

Таблица 3

Соответствие типов мотивации видам деятельности

Тип деятельности	Пример должностной позиции	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь – ремонтник	Хозяйская, профессиональная, инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная, избегательная (люмпенская)

Тип деятельности	Пример должностной позиции	Тип мотивации
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, специалист по работе с персоналом	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская, патриотическая
Высший руководитель	Генеральный директор	Хозяйская

Для того чтобы стимулировать трудовую деятельность в государственных организациях довольно часто может применяться модель, которую использовали организации еще в советское время. Оплата трудовой деятельности в советские времена обладала уравнивающим характером и могла производиться на основании тарифных ставок, которые не допускали превышение установленного уровня заработной платы для определенной категории сотрудников. Данный порядок работы не мог способствовать полноценному раскрытию трудового потенциала сотрудников, так как предельно допустимые уровни заработной платы фиксировались заранее, невзирая на тот факт, что присутствовали определенные отличия в личностных потенциалах работников. Но даже при наличии отмеченных недостатков в положении административно-командной системы и планового распределения, советская модель могла стимулировать труд и обеспечивать для работников получение хорошей социальной защищенности в сравнении с периодом 1990 годов, при которых на территории Российской Федерации стали проводиться экономические преобразования.

Такая трансформация существенно меняет само отношение педагога к своей профессиональной деятельности. К педагогу приходит осознание того, что его уровень заинтересованности, стремление к постоянному совершенствованию профессиональных навыков влияют на успешность его профессиональной деятельности. Таким образом, организационно-

методическое обеспечение призвано выполнять функцию благоприятной среды для развития профессиональной мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.

К числу основных инструментов материального стимулирования относятся:

1. оплата труда в рамках месячных окладов, устанавливаемых штатным расписанием, утверждаемым городским управлением образования;
2. стимулирующие доплаты, устанавливаемые по результатам заполнения оценочного листа;
3. стимулирующие доплаты работникам за расширение объема работ и достижение определенных целевых показателей;
4. премии работникам школы по итогам работы за год в пределах сумм фонда оплаты труда.

Система нематериального стимулирования является необходимым и важнейшим дополнением к системе материального стимулирования труда. Она не может быть универсальной: соответствующая подпрограмма нематериального стимулирования выбирается на основе диагностики ведущих мотиваторов в отношении каждого работника.

Таким образом, можно сделать вывод, что в основе мотивации индивида наблюдается связь нескольких мотивов, которые образуют мотивационную структуру личности.

Мотивационная структура личности меняется в процессе воспитания человека, в процессе приобретения человеком опыта, в процессе его образования, а также под влиянием определенных стимулов. В свою очередь, процесс воздействия на мотивационную структуру личности рассматривают как процесс мотивирования.

На мотивационную структуру личности влияют следующие характеристики:

1. индивидуально-психологические особенности личности

- (темперамент, характер, воля и тд.);
2. мотивационные (потребности, установки, идеалы и тд.);
 3. социально-демографические (пол, возраст, квалификация, семейное положение и тд.).

На эффективность профессиональной деятельности учителей оказывают влияние многие факторы. Среди них особое место отведено профессиональной успешности и эффективности. Динамичность современного общественного развития оказывает влияние на то, что профессиональная деятельность всякого человека не может предопределяться на весь период его профессиональной карьеры и по этой причине предусматривает необходимость постоянного образования, процесса непрерывного повышения своей профессиональной квалификации.

Работа, предполагающая постоянные контакты с детьми, склонными к проявлению разнообразных, не всегда адекватных психологических реакций, предъявляет к педагогам не только профессиональные, но и высокие психологические требования. Вследствие этого для успешной деятельности в сфере большинства педагогических специальностей, кроме квалификации, необходимы определенные личностные качества и черты.

По мнению многих исследователей, эмпатия является профессионально важным качеством для педагогов. Эмпатия представляет собой сопереживание, умение поставить себя на место другого, способность человека к произвольной эмоциональной отзывчивости в ответ на переживания других людей. Через эмпатию достигается сбалансированность межличностных отношений. Она придает поведению человека социальную обусловленность. Развитая у человека эмпатия является ключевым фактором успеха в педагогической деятельности, где необходимо чувствовать мир ученика. Проявление эмпатии в общении педагога представляет собой общую установку на понимание не столько формальной стороны сказанного, сколько вчувствование во внутренний

смысл его, в состояние ребенка, которое отражают все невербальные средства: интонация, поза, жесты²⁹.

По мнению некоторых авторов, склонность к профессиональной деформации свойственна определенным профессиям, представители которых имеют трудно контролируемую и трудно ограничиваемую власть. Естественно, у педагога имеется известная власть над детьми, он влияет на здоровье (физическое и душевное) и жизнь других людей, их свободу и их достоинство.

В некоторых исследованиях доказывается, что успешная профессиональная деятельность педагогов определяется эмоциональной толерантностью (устойчивостью) т.е. владением педагогом собственными эмоциями, способностью сохранять уверенность, контролировать свои реакции и поведение в целом. Не все дети вызывают у педагога положительные чувства. Но вне зависимости от того, в каком душевном состоянии пребывает ребенок, педагогу следует уметь с ним взаимодействовать, адекватно выстраивать отношения, решать профессиональные задачи.

Некоторые исследователи пишут о том, что нужна коммуникативная толерантность педагога. По коммуникативной толерантности видно, в какой степени педагог переносит субъективно нежелательные, неприемлемые для него индивидуальные особенности детей, отрицательные качества, осуждаемые поступки, чуждые стили поведения и стереотипы мышления³⁰.

Зачастую реакция на сложности педагогов с наибольшей яркостью выражается в эмоциональной области. Она не редко превращается в основную «мишень» воздействия стрессового характера, однако главный

²⁹ Боковня В.А. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами. Теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создание единой системы мотивации компании. – М.: Инфра – М, 2018. – С. 37.

³⁰ Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник для вузов. - М.: Проспект, 2014. – С. 112.

ресурс преодоления стресса можно найти в иных областях психики. Важная роль здесь отводится построению эмоциональных отношений, которые более гармоничны. Поиск этой сферы, её активизация являются основной задачей психологической поддержки в преодолении трудностей в жизни. Если трудности, которые стоят перед человеком, не выше его потенциала психологической стабильности, то преодоление их ведет к повышению гибкости процессов адаптационного характера, расширению спектра выхода из сложных ситуаций в жизни, обогащению опыта проявления собственной активности.

Х. Шредером выделяются пять групп личностных переменных, которые ответственны за качество и интенсивность реакции педагогов на стресс: мотивационные структуры, поведенческие программы, представление о себе, когнитивные структуры, опыт межличностного поведения.

А. Аминов обнаружил связи различий индивидуального характера в толерантности к развитию синдрома эмоционального выгорания с типологическими свойствами нервной системы педагогов (лабильностью, с
л Множеством исследователей предпринимаются попытки обнаружения связи между симптомами «выгорания» и производственными стресс-факторами у представителей различных профессий, в частности, у педагогов. Существенные корреляции удалось обнаружить между суммарным или общим показателем «выгорания» и характеристиками работы (намерениями поменять работу, продуктивностью, значимостью задачи); между прогулами (недисциплинированностью) и деперсонализацией, плохими отношениями с друзьями и с семьей; между психосоматическими заболеваниями и эмоциональным истощением; между

а Аминов, Н.А. Некоторые теоретические аспекты дифференциальной психодиагностики специальных способностей / Н.А.Аминов. - М., 1994. - С.132

достижениями персонального характера и значимостью работы, отношением к профессиональным обязанностям.

В своей профессиональной деятельности педагог должен разрабатывать стратегию и тактику воздействия на ребенка в процессе воспитательной и образовательной деятельности и, соответственно, должен уметь прогнозировать события, предвосхищать возможные варианты развития личности ребенка. Поэтому педагог должен обладать такой характеристикой, как тревожность, которая сказывается на его прогностических возможностях, выполняя в зависимости от степени выраженности как адаптивную, так и дезадаптивную роль. Тревога является эмоцией, направленной в будущее, затрагивающей прогнозирование, предвосхищение возможных неудач, формирование соответствующих отношений и установок. Обычно для возникновения тревоги необходимы ситуации неопределенности и ожидания, связанные с дефицитом информации и трудно прогнозируемым исходом, что часто наблюдается в педагогической деятельности. Легкая степень тревоги является обычной реакцией на неопределенность, сигнализирующей о возможной опасности и выполняющей в таком случае адаптивную функцию, чтобы человек мог более эффективно противостоять возможной опасности. Однако если эмоция тревоги имеет интенсивную степень (страх, паника, ужас), то она выполняет дезорганизующую функцию, препятствует адекватной оценке ситуации и выбору наиболее правильного решения. Тревога педагога «переходит» к ребенку и дополнительно дезорганизует его³².

³² Кореньков А.В. , Гайнутдинова Л.И. Управление мотивацией персонала на основе оценки уровня удовлетворенности персонала// Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона. Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ. - 2018. - С. 239-244.

Другая характеристика педагога, приводящая к снижению его профессиональной эффективности, представлена депрессивностью. Депрессия связана с переживаниями прошлого, когда в воображении снова и снова появляются образы пережитых конфликтов, психотравмирующие события.

Установление необходимых отношений с детьми и их родственниками затрудняется при глубокой интровертированности педагога. Интровертированная личность, которая погружена в свой психологический мир, занята собой, своими чувствами и переживаниями, обнаруживает беспомощность в ситуации, когда требуется взаимодействие и сотрудничество с окружающими. Как правило, при интровертированности не хватает интуиции, чуткости, тактичности в межличностных отношениях, отмечается низкий уровень эмпатии. При выраженной интровертированности затруднено установление психологического контакта с детьми, взаимодействие с ними, не обеспечивается необходимая степень эмоциональной поддержки.

Педагог по роду своей профессии должен интенсивно и продолжительно общаться с детьми, их родственниками. Умение общаться, устанавливать и развивать взаимоотношения с людьми сильно влияет на профессиональную успешность педагога. Умение общаться, или коммуникативная компетентность приводит к взаимопониманию, доверию в отношениях, эффективности в решении поставленных задач. Хорошие коммуникации между педагогом и ребенком это «краеугольный камень хорошей педагогической практики».

Коммуникативная компетентность направлена не только на психологически правильное выстраивание отношений с детьми, но она помогает в ходе этих отношений соблюдать рамки профессиональной роли.

Хотя общение в профессиональной деятельности педагога очень важно, подготовка педагогических работников к общению с людьми является очень уязвимым местом в процессе их обучения. Высшие учебные

заведения больше уделяют внимание академической подготовке, а не личностному росту будущих педагогов.

Таким образом, можно сделать вывод, что среди видов мотивации для педагогов наиболее значимой является нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая), в то время как "эффективным контрактом" на первое место ставятся различные системы материального денежного стимулирования. Современное состояние образования требует создания такой системы мотивации профессиональной деятельности педагогов, которая комплексно выполняла бы множество функций. Считаем, что для эффективной мотивации труда преподавательского состава каждого учебного заведения необходимо разрабатывать продуманные мотивационные программы, в которых "эффективный контракт" будет фигурировать наряду с другими мотиваторами.

Участие педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства как один из факторов стимулирования и повышения мотивации

В современном, постоянно развивающемся мире, человек находится в постоянном состоянии совершенствования, так как именно благодаря данному состоянию удастся шагнуть в ногу со временем и отвечать современным требованиям. Данное утверждение особо относится к педагогической деятельности, так как в пору глобальных изменений во всех сферах общественной жизни, а также и в образовательной среде, современному педагогу необходимо соответствовать длинному перечню требований и рекомендаций, чтобы быть компетентным, оставаться востребованным, а также подготавливать и выпускать учеников с определенным набором компетенций, которые бы максимально соответствовали задачам и тенденциям современного общества.

Постоянное повышение квалификации педагога является довольно трудоемким процессом, требующим от педагога серьезной подготовки, а также большого количества времени на данную подготовку. Для того, чтобы качественно подготовиться педагогу необходимо осуществлять постоянный творческий поиск, заниматься самообразованием, подстраиваться под постоянно изменяющиеся современные тенденции, а также под требования социума и коллег педагогов. Одно из основных условий качества образования в России – постоянное повышение профессионального уровня компетентности педагогических кадров.

Профессиональная компетентность педагога подразумевает способность педагога к решению различного рода профессиональных ситуаций и задач, применяя при этом имеющийся педагогический опыт, знания и умения, а также соответствие базовых педагогическим ценностям при повышении уровня компетентности.

Профессиональный опыт подразумевает под собой постоянно накапливающиеся практические знания и умения, которые со временем

постоянной практики и совершенствования осмысленно прорабатывается педагогом. Для данного момента зачастую требуется анализ своей деятельности, пересмотр деятельности и извлечение из всего опыта практических выводов. Опыт является содержанием, которое постепенно прорабатывается человеком и постепенно принимается, и становится частью внутреннего мира человека.

Именно одним из эффективных механизмов совершенствования и укрепления опыта человека будет являться участие в профессиональных конкурсах. Также участие в конкурсах приводит к стимулированию активного новаторского поиска.

В данном теме важно понятие профессионализма, которое является определяющим критерием успешности педагога.

Профессионализм включает в себя такие элементы, как профессиональная пригодность; профессиональное самоопределение; саморазвитие. Благодаря укреплению профессионализма происходит целенаправленное формирование в себе тех качеств, которые необходимы для выполнения профессиональной деятельности. Именно это является одной из причин участия в конкурсах профессионального мастерства.

Профессиональные конкурсы являются одним из методов серьезного творческого испытания для лучших педагогов. Также участие в конкурсах означает эффективное развитие российской системы школьного образования. Многозначительно происходит широкое внедрение в практику новых интересных методик и подходов к преподаванию, развитие профессиональных компетенций.

Благодаря участию в конкурсе у участников появляется возможность формировать парадигму, что учительский дар является призванием и огромным трудом. Образ современного высококлассного педагога представляется сегодня как носителя глубоких знаний о предмете и человека по-настоящему творческого, энергичного, бесконечно преданного своему делу.

Профессиональные конкурсы направлены на выявление и изучение новых направлений теории и практики управления в области образования, поддержку инновационных разработок и технологий, способствующих развитию системы образования и оказывающих эффективное влияние на процесс обучения и воспитания.

Профессиональные конкурсы являются универсальным способом поддержания престижа профессии педагога, дают возможность осуществить новый импульс для творчества в педагогическом деле. Участие в конкурсах позволяет участникам подняться на новую профессиональную ступеньку, растут педагогические знания, происходит продвижение по карьерной лестнице.

Ярким примером актуальности участия в профессиональных конкурсах является один из приоритетных государственных проектов в сфере образования «Учитель будущего» успешно проводящийся на протяжении нескольких лет нашим государством. Проект успешно функционирует и в Челябинской области по сегодняшний день. Как можно заметить, государство акцентирует внимание на важности профессионального роста, включая в это понятие: прохождение курсов повышения квалификации, обучение в центрах непрерывного развития профессионального мастерства, а также и участие в профессиональных конкурсах. Подразумевается, что педагог, выигравший в конкурсе может стать прекрасным примером подражания для своих коллег, а также победители являются носителем высокого звания, что влечет за собой повышение престижа данной профессии, что немало важно в современном обществе.

Но важность профессиональных конкурсов просматривается не только в лице победителей. От самого участия педагога в конкурсе профессионального мастерства явно видится ряд важных преимуществ, таких как повышение своего социального статуса, изучение опыта коллег, реализация своего творческого потенциала, приобщение к научно-

исследовательской деятельности, развитие собственных коммуникативных способностей, установление новых контактов на профессиональном уровне, публикация своих методических материалов в научно-методических изданиях, повышение авторитета в педагогическом и ученическом коллективах и социуме.

За всеми указанными преимуществами, безусловно, стоит очень большая трудоемкая работа педагога, важны такие моменты как знакомство с документами конкурса, изучение предшествующего опыта участия в конкурсе коллег, взвешенная оценка собственных возможностей участия, систематизация своих методических материалов, поиск поддержки со

т Процедура участия в конкурсе требует от педагога определенной подготовки и организации своего времени на время участия. Для принятия участия в конкурсе необходимо написать заявление. Частое участие в подобного рода мероприятиях формирует у педагога уверенность в выполнении необходимых для участия документов.

Современный педагог, шагающий в ногу со временем следит за приводящимися конкурсами и не упускает возможности участия в очередном стартовавшем конкурсе.

Работа педагога по самосовершенствованию своей профессиональной деятельности комплексная и включает следующие основные сферы деятельности: предметную, методическую, коммуникативную, информационную, общекультурную, правовую.

Формирование базовых компетенций педагога происходит за счет практической деятельности в школе, именно здесь педагог:

д 1. осуществляет работу в методических объединениях, творческих
л или проблемных группах (школьного и муниципального уровней);

я

³³ Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения [Текст] / Н.В.Кузьмина. – М., 1990. С. 39.

в

е

л

2. практикует инновационную деятельность;
3. принимает участие в конкурсах профессионального мастерства, мастер-класса, форумах, фестивалях и т.п.;
4. производит обобщение и распространение собственного педагогического опыта;
5. получает обратную связь от коллег педагогов, обменивается опытом.

В конкурсе самым значимым результатом является само участие, смелость подать заявку, заявить о себе и с гордостью выступить перед экспертами. При участии в конкурсе важна сама атмосфера интеллектуального напряжения, единения, атмосфера сотворчества. Подобные мероприятия требуют огромных затрат — интеллектуальных. Именно они рождают уверенность в собственных силах и устремляют вперед.

Участие в конкурсе – возможность педагога услышать обратную связь по своей профессиональной деятельности со стороны опытных экспертов. Именно при участии в конкурсе педагог может показать свою современность, непрерывность обучения и повышения своего педагогического уровня и мастерства.

На конкурсе педагог может показать все свои современные образовательные инструменты, которые он применяет в профессиональной деятельности, также продемонстрировать свои информационно-коммуникативные навыки.

Посредством участия в конкурсе педагог обобщает и распространяет собственный педагогический опыт, прежде всего на районном уровне (мастер-классы, презентации опыта работы, открытые уроки и мероприятия, общественные слушания, круглые столы и др.), а впоследствии на городском и других уровнях, таким образом повышая свою квалификацию и совершенствуя мастерство.

Подготовка и участие в конкурсах является настоящей школой повышения уровня педагогической компетентности.

Безусловно, конкурсы педагогического мастерства выявляют оригинальные, нетрадиционные подходы к обучению и воспитанию детей, стимулируют педагогическое творчество, дают возможность представить не

т

Особо хочется сказать о Всероссийском фестивале педагогических идей «Открытый урок», где каждый из нас, учителей, может разместить свои работы на сайте издательства «Первое сентября» и осуществить обмен опытом в сети творческих учителей. Все это способствует профессиональному развитию, достижению более высокого уровня значимости в педагогическом сообществе.

Нужно отметить, что конкурсы педагогического мастерства позволяют учителю «выходить» за пределы образовательного учреждения, осмысливать происходящее в современной школе, прогнозировать профессиональное развитие и проектировать свою дальнейшую педагогическую деятельность, направленную на профессиональные достижения.

Однако необходимо учитывать трудовые и временные затраты подготовки педагога к конкурсу. Чтобы подготовиться к любому конкурсу, педагогу необходимо самому узнать как можно больше, перелистать сотни страниц книг и педагогических журналов, а для этого необходимо найти время. А как только находишь что-то интересное, занимательное и увлекательное, то хочется поделиться находками не только с коллегами, но и с ребятами.

В современной действительности не каждый педагог готов принять участие в конкурсе. Данному сопротивлению предшествует ряд факторов:

т

³⁴ Чернявская А.П. Становление партнерской позиции педагога: монография Текст./А.П. Чернявская. Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2007. С. 132.

н

о

1. пассивность и сопротивление педагогов участию в конкурсах;
2. внутренняя неготовность педагогов к самопрезентации;
3. отсутствие ситуаций, когда у педагога появляется такая потребность;
4. педагоги не хотят участвовать в конкурсах, так как испытывают трудности, составляя документацию к конкурсу³⁵.

Подготовка к конкурсу педагогического мастерства является творческим процессом. В это время педагог анализирует свою деятельность (что удалось, чем можно поделиться, какие возникают трудности), систематизирует свой педагогический опыт, работает с документами, тем самым совершенствует своё профессиональное мастерство.

Конкурсы педагогического мастерства помогают:

1. выявить уровень профессионализма каждого участника, способствуют;
2. профессиональному росту педагога, дают толчок к дальнейшему творческому развитию;
3. способствуют выявлению творческих, инициативных педагогов,
4. участие в конкурсах – это не только профессиональный рост для педагога, но и интеллектуальный рост его обучающихся, потому что их тоже можно привлекать к участию.

Ситуация конкурса подразумевает внутреннюю мобилизацию внутренних ресурсов, необходимость точного расчёта времени, огромное психологическое напряжение. Я неоднократно принимала участие в различных конкурсах и становилась победителем.

Развитие профессионализма – это длительный, развёрнутый во времени процесс овладения профессией; но, если учитель равнодушен к

³⁵ Белевич Н.А. Профессиональные компетенции педагогов дошкольного образования, как условие формирования профессионального мастерства // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 23-25.

своему делу, способен чутко реагировать на любые изменения образовательного процесса, находится в потоке инноваций и творческого поиска, участвует в конкурсах профессионального мастерства и этим самым подает пример своим воспитанникам, - он обязательно будет успешен! Итак, сегодня профессиональное развитие педагога считается одним из основных факторов успешности его работы.

Региональный профессиональный конкурс «Учитель года» стал традицией. Это соревнование, для которого характерны напряжение, приподнятое эмоциональное состояние участников, азарт, т. е. все то, что присуще состязанию. В этом массовом мероприятии участвуют не только педагогические коллективы, но и нередко дети, их родители. Конкурс – это своеобразный ритуал единения профессионального сообщества и коллективов ОУ. Каждый из его гостей и участников может испытать чувство гордости за школу, в которой работает, район, систему образования.

Конкурсы профессионального мастерства педагогов в России – не новость. Такая традиция зародилась еще в 20-е годы XX века. Народный комиссариат просвещения еще в 1923 году организовал конкурс на «лучшего учителя». В газете «Правда» было сформулировано следующее определение лучшего учителя ««сумел при чрезвычайно тяжелых условиях сохранить школу, научил детей любить школу, связал школу с производством, принимает активное участие в общественной жизни, борется с религиозными предрассудками, помогает изгонять самогон и пьянство, помогает организовать кооператив, показывает лучшие способы ведения хозяйства»³⁶. Естественно, на сегодняшний день, трактовка меняется, но единой формулировки нет.

³⁶ Степанов Олег Васильевич, Алмазова Татьяна Владимировна Трансформация профессиональнопедагогических конкурсов в России: история, современность, тенденции // Гуманитарий Юга России. 2016. №5. URL:

Существует достаточно подробная классификация видов конкурсов, интерпретирующая их в зависимости от актуальных задач, решаемых с помощью того или иного конкурса.

Конкурсы-смотри предметно-развивающей среды. Под такой средой понимается определенное пространство с совокупностью объектов материального мира (материалы, стенды, оборудование и так далее), а также определенных условий (эстетических, психолого-педагогических), главная цель которых – в своей взаимосвязи способствовать гармоничному развитию личности ребенка. Цель проведения данных конкурсов – стимулирование инновационной и творческой деятельности учителей к созданию и организации предметно-развивающей среды.

Такой вид конкурсов на данный момент становится очень популярным и имеет большую практическую значимость. На развитие личности ребенка оказывает влияние не только исключительно предметная линия, но и множество других факторов. И зачастую, учитель делает акцент только на материал, его подачу и его контроль. В рамках данных конкурсов, распространяется идея о важности формирования правильной среды, в рамках которой у учеников возникает чувство радости, психологическое спокойствие, мотивация к обучению, побуждение к активной деятельности и так далее. Данные конкурсы проходят на в очной, так и в заочной форме.

Основные задачи конкурсов – смотров образовательной среды:

1. выявление и трансляция новаторских идей;
2. стимулирование педагогов к творческой, поисковой и исследовательской деятельности;
3. создание наиболее эффективной среды для познавательной активности обучающихся.

Следующий вид – конкурс учебно - методических материалов. Сюда можно отнести совокупность указаний, принципов, разъяснений, которые помогают педагогу построить свою деятельность таким образом, чтобы она способствовала наиболее эффективному усвоению образовательной

программы обучающимися. Это учебно - методические пособия, учебники, справочные материалы, разработки, методические идеи и так далее.

Основные задачи конкурса:

1. стимулирование профессионального роста;
2. транслирование педагогического опыта;
3. методическая поддержка и помощь молодым специалистам;
4. повышение эффективности образовательного процесса;
5. активизация творческой и познавательной деятельности;
6. поощрение инициативы педагогических работников.

Третий вид - конкурсы профессионального мастерства. Это совокупность различных видов педагогических конкурсов в рамках одного большого мероприятия. Это своеобразное массовое соревнование педагогов, проходящее в несколько этапов. Главная цель их проведения – повышение престижа профессии учитель в современном обществе. Данный вид конкурсов проходит на разных этапах: внутришкольном, муниципальном, региональном и всероссийском. Таким образом, общественности представляются уже настоящие профессионалы, с помощью которых транслируются лучшие новаторские идеи и достигается главная цель конкурсных мероприятий. Конкурсы профессионального мастерства имеет две формы: первый этап – заочный, второй проходит в рамках очного соперничества. Как правило, данный вид конкурса имеет следующие оценочные мероприятия: эссе, публичное выступление, педагогический опыт, мастер-класс, открытый урок, круглый стол.

Основные задачи конкурсов профессионального мастерства:

1. выявление инициативных и талантливых педагогов;
2. расширение творческого профессионального общения педагогов;
3. трансляция передового опыта;
4. развитие компетенций педагогов, развитие активной жизненной позиции, коммуникативных способностей, стремления к самосовершенствованию, самопознанию;

5. создания благоприятной мотивационной среды для профессионального роста педагогов.

Как правило, следующий вид конкурсов в литературе не выделяется отдельно, но в современных условиях, данный вид или даже способ проведения обретает новый окрас. Речь идет о дистанционных конкурсах профессионального мастерства. Такой вид имеет ряд преимуществ:

1. Доступность. Независимо от географической точки, участвовать может абсолютно любой. К тому же, в рамках такого формата реализуется принцип глобализации и интеграции российского образования в мировом сообществе;
2. свобода и гибкость. Сюда относится и свободное планирование времени, без отрыва от основного вида деятельности;
3. стимулирование. Как и любой другой вид конкурса, участие в дистанционных, также стимулируют учителей к активной творческой деятельности, дают возможность проявить себя, продемонстрировать свои новаторские идеи;
4. технологичность. Такой вид конкурсов требуют уже готовых навыков работы с компьютерными технологиями и информацией.

Под последним пунктом стоит отметить еще один факт, который является плюсом и минусом одновременно. Это некое обезличивание. С одной стороны, это создает равные права среди всех участников конкурса, независимо от стажа и опыта. Специалисты, которые не решаются на участие в очном формате, могут проявить себя здесь. С другой стороны, как показывает практика, к таким конкурсам несерьезное отношение. Многие учителя и организаторы пользуются данным фактом, первые в целях быстрого пополнения портфолио, вторые для сбора минимального организационного сбора.

Профессиональные конкурсы также являются постулатами престижа профессии педагога. Благодаря участию в конкурсах педагог может значительно пополнить свое профессиональное портфолио.

Участие в конкурсах способно вывести педагогов на новую профессиональную ступеньку, благодаря участию повышается уровень педагогического мастерства, продвигается карьера, растет уважение среди коллег. Это требует от учителей огромной подготовки, которая включает в себя несколько этапов:

1. организационно-подготовительный этап. Данный этап начинается с мотивации. То есть сам педагог должен изъявить свободное желание на участие, взвесить все плюсы и минусы, рассчитать собственные силы и время. Далее идет знакомство с положением о конкурсе, где организаторы сформулировали цель, основные задачи, принципы проводимого мероприятия, этапы, краткая характеристика, критерии, требования к содержанию и оформлению конкурсных работ, сроки и так далее. В большинстве конкурсах в положении указывается форма заявки, после заполнения которой фиксируется конкурсант. Реже встречается «отбор» на основе заявки, тогда это считается заочным конкурсным испытанием.

Этот этап один из самых важных, так как именно здесь формируется понимание проводимого мероприятия, и анализ собственных сил, а эти два фактора являются залогом успешного участия;

2. основной или практический этап. На данном этапе наиболее энергозатратная и трудоемкая работа. Больше внимание уделяется сбору, анализу, обработке и систематизации информации. Необходимо проработать опыт предыдущих лет, а также учесть современные тенденции, подключить творчество и новаторство.

В рамки этого этапа входит и само участие в конкурсе;

3. заключительный или аналитический. Самоанализ – это анализ самого себя, который включает в себя фиксацию различных состояний объекта наблюдения и поиск причинно-следственных связей между ними и стимулами внешней среды, которые

действуют стихийно или направленно. После участия в конкурсе необходимо отметить все выигрышные моменты, а также и те места, которые необходимо доработать. Это даст дополнительный стимул и импульс к дальнейшему самосовершенствованию.

Сегодня в отечественном образовании немало как защитников, так и противников проведения профессиональных конкурсов. Одни ругают их за сходство с шоу, другие – за формализм процедуры конкурсных мероприятий. Однако при определенных условиях и соответствующей методике проведения конкурсы могут стать действенным средством развития творческого потенциала, профессионального роста. Конкурс создает благоприятную мотивационную среду для профессионального развития, распространения инновационного опыта, способствует профессиональному самоопределению.

Конкурс всегда предоставляет возможность обогатить свой опыт и поделиться собственными ценными находками и достижениями в области преподавательского мастерства, глубину творческих способностей педагога.

Подтверждением данным суждениям является классическая теория К.Д.Ушинского о том, что учитель живет до тех пор, пока учится. Благодаря постоянному развитию и совершенствованию педагогу намного проще заявить о себе и быть востребованным для своей целевой аудитории.

Благодаря участию в конкурсе у педагога появляется возможность демонстрации своих компетенций и достижений в профессиональной деятельности, представить свои работы в открытом виде. Участие в конкурсе способствует реализации педагогических достижений и задач, стоящих перед педагогом.

Выводы по главе 1

Мотивация является движущей силой деятельности индивида, выраженной в желании осуществлять какую-либо деятельность. В основе мотивации лежат мотивы, которые можно разделить на биологические и социальные. К биологическим мотивам относятся физиологические потребности, такие как голод, жажда, сон и т.д. К социальным мотивам относим мотивы внешнего окружения.

Мотивация индивида представляет собой динамический процесс управления поведением человека при помощи побуждающих факторов. При этом в качестве побуждающих факторов необходимо рассматривать внешние и внутренние факторы. Под внутренними факторами автор понимает мотивы, под внешними – стимулы. Внутренняя мотивация связана с принятием индивидом характеристик своей деятельности: удовлетворение от работы, желание ее выполнять, и т.д.

Внешняя мотивация связана с факторами внешней среды, которые непосредственно или опосредованно воздействуют на индивида. К ним можно отнести трудовой коллектив, условия труда, социальные факторы, и т.д.

На сегодняшний день выделяется естественная и искусственная мотивация. Представленные виды имеют определенные различия, которые связаны с природой происхождения. Искусственное стимулирование создавалось людьми для достижения целей, а естественное является отражением человеческой природы.

Естественные стимулы, как можно понять из названия, порождены человеческими потребностями. Например, субъект, который сильно устал, хочет быстрее отдохнуть, голодный – насытиться. Рассматривая искусственные виды, надо обращать внимание на манипуляции, воздействующие на личность.

2) В основе мотивации индивида наблюдается связь нескольких

мотивов, которые образуют мотивационную структуру личности.

Мотивационная структура личности меняется в процессе воспитания человека, в процессе приобретения человеком опыта, в процессе его образования, а также под влиянием определенных стимулов. В свою очередь, процесс воздействия на мотивационную структуру личности рассматривают как процесс мотивирования.

На мотивационную структуру личности влияют следующие характеристики:

1. индивидуально-психологические особенности личности (темперамент, характер, воля и тд.);
2. мотивационные (потребности, установки, идеалы и тд.);
3. социально-демографические (пол, возраст, квалификация, семейное положение и тд.).

3) Мотивация деятельности педагога имеет те же основы, как и прочая трудовая мотивация работников прочих профессий. Выявлено, что среди видов мотивации для педагогов наиболее значимой является нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая), в то время как "эффективным контрактом" на первое место ставятся различные системы материального денежного стимулирования.

Современное состояние образования требует создания такой системы мотивации профессиональной деятельности педагогов, которая комплексно выполняла бы множество функций.

Для эффективной мотивации труда преподавательского состава каждого учебного заведения необходимо разрабатывать продуманные мотивационные программы, в которых "эффективный контракт" будет фигурировать наряду с другими мотиваторами.

Конкурсы педагогического мастерства – один из эффективных инструментов повышения профессионализма педагога, стимулирования его к активной деятельности. Благодаря участию в конкурсах для педагога

создается благоприятная мотивационная среда, способствующая профессиональному развитию, профессиональному самоопределению. Каждый конкурс отражается в профессиональной деятельности педагога и дает практический опыт.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МАОУ «СРЕДНЯЯ ШКОЛА № 4 ИМЕНИ В. Г. НЕКРАСОВА» ГОРОДА САТКА

2.1 Анализ системы мотивации персонала МАОУ «СОШ №4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» г.Сатка

На официальном сайте МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 4 имени В.Г. Некрасова» указана дата создания организации – 1966 год, руководитель данной организации: директор Филиппова Людмила Анатольевна.

Юридический адрес МАОУ «СОШ № 4 им. В.Г. Некрасова» - 456910, Челябинская область, г. Сатка, ул. Пролетарская – 14. МАОУ «СОШ №4 им. В.Г. Некрасова» имеет следующие данные:

Тел./факс: 8/35161/3-36-31

ОКПО:36937277

ИНН/КПП:74170074816/745701001

На базе данной организации реализуются программы начального, основного, среднего общего образования, а также и программа дополнительного образования. В рамках последней создано 13 объединений по разным направлениям, где принимают участие 287 обучающихся. Как и большинству бюджетным организациям, школа №4 заинтересована в предложении платных услуг. Одними из таких является: углубленная подготовка по основным предметам, а также подготовка дошкольников к первому классу. Общая численность обучающихся на январь 2021 года составляет 785 человек.

Одним из важных направлений учреждения является реализация государственной программы «Доступная среда», что выражается в организации определенных материальных и нематериальных условий таким образом, чтобы люди с ограниченными возможностями здоровья могли

пользоваться окружающим их пространством с минимальной помощью посторонних; позволяющих создать, так называемую, безбарьерную среду.

Помимо этого, образовательная организация сотрудничает с ГОУ ДПО «ЧИППКРО» в рамках научно-прикладного проекта, позволяющего использование ресурсов школьного информационно-библиотечного центра в профессиональной ориентации школьников в условиях малого индустриального города.

Так же имеет место детский оздоровительный лагерь, школьный музей, спортивный клуб «Воин» и многие другие проекты.

Такое количество разнообразных направлений, безусловно, требуют должного уровня профессиональной подготовки, высокой мотивации, инициативности педагогических работников.

На сегодняшний день, в данном учреждении работают 49 человек, относящихся к категории педагогических работников. И их стимулирование, и мотивация лежит бременем на администрации школы.

На январь 2021 года, директор школы имеет звание почетного работника общего образования, стаж которого составляет 41 год. Все заместители директора имеют высшее образование, и стаж работы от 10 до 15 лет. Почти все прошли все ступени профессионального роста, начальным этапам которого было учительство. Из этого мы можем сделать вывод, что руководители организации имеют богатый практический и профессиональный опыт.

В МАОУ «СОШ №4 им. В.Г. Некрасова» уделяется большое внимание проведению и участию в конкурсах профессионального мастерства. За 2020 год школа имеет одного победителя регионального этапа конкурса «Педагогический дебют – 2020», одного победителя муниципального этапа «Учитель года – 2020», 18 победителей и призеров конкурсов методических разработок, 46 участников разнообразных конкурсов профессионального мастерства.

Главный, но далеко не единственный способ взаимодействия

администрации школы и коллектива является педагогическое совещание. На них поднимаются основные вопросы, обсуждаются и принимаются наиболее оптимальные пути их решения. Проводится анализ работы как отдельно взятого педагогического работника, так и групп. При негативных результатах деятельности принимаются решения по коррекции работы, а при положительных объявляется благодарность, которая может включать в себя как устное, так и материальное поощрение.

Одним из факультативных, но не менее важных способов стимулирования деятельности работников, администрация школы отмечает демографическую политику «омоложения» коллектива. Важный аспект которого – взаимное удовлетворение потребностей. С одной стороны, происходит преемственность поколений, с другой стороны, передача новых идей и взглядов в устоявшуюся жизнь опытных учителей.

МАОУ «СОШ №4 им. В.Г. Некрасова» принимают активное участие в конкурсах разной направленности.

В МАОУ «СОШ №4 им. В.Г. Некрасова» уделяется большое внимание проведению и участию в конкурсах профессионального мастерства. За 2020 год школа имеет одного победителя регионального этапа конкурса «Педагогический дебют – 2020», одного победителя муниципального этапа «Учитель года – 2020», 18 победителей и призеров конкурсов методических разработок, 46 участников разнообразных конкурсов профессионального мастерства.

В автономном муниципальном образовательном учреждении "СОШ № 4 имени В. Г. Некрасова" ведется планомерная работа по кадровому составу, при этом резерв для выдвижения строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов к выдвижению по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах повышения квалификации.

Ежегодно 100% профессорско-преподавательского состава школы охвачено всеми формами повышения квалификации. Отмечается высокий

уровень мотивации к профессиональному развитию через курсовую подготовку. Анализ выбранных тем курса показывает, что преподаватели выбирают не только предметные, частно-методические направления повышения квалификации, но и учебный курс по образовательным технологиям - 45%, информационным технологиям и связям - 59%, культурологической направленности - 39%, образованию до профильного и профильного обучения - 72%. Данные были собраны в таблице 3.

Таблица 3

Сведения о повышении квалификации учителей по годам

Учебный год	Категория педагогических работников	Данные по педагогам, прошедшим курсовую подготовку				
		Кол-во		Частота обучения в течение года		
				1 раз	2 раза	раза и более
2019–2020	Учителя					
	Руководители					
	Психологи					
	Социальные педагоги					
	Педагоги – организаторы					
	Библиотекари					
2020–2021 (на	Учителя					
	Руководители					
	Психологи					

Учебный год	Категория педагогических работников	Данные по педагогам, прошедшим курсовую подготовку				
		Кол-во		Частота обучения в течение года		
				1 раз	2 раза	3 раза и более
	Социальные педагоги					
	Педагоги – организаторы					
	Библиотекари					

Из таблицы видно, что за год педагогов, прошедших курсовую подготовку стало больше, цифра достигла абсолютного показателя – 100%. Помимо учителей, переподготовку прошли также и педагог – организатор, психолог и библиотекарь. Данный факт можно аргументировать начавшейся перестройкой на дистанционное образование. В связи с чем, все педагоги должны были пройти обучение. В два раза увеличилось количество учителей, прошедших 3 и более курса. Но наблюдается и негативная тенденция. Резко сократилось количество учителей, прошедших более одного обязательного курса. Можем предположить, что это связано с увеличением нагрузки в 2019 году.

Для поддержания уровня квалификации проводится плановая аттестация служащих.

В учреждении ежегодно рассматривается коллективный договор, в котором отражены принципы труда и занятости, рынка труда и заработной платы, социально-экономической безопасности, условий труда, охрана и безопасность, организация социально-медицинского лечения и отдыха рабочих. Ежемесячно каждый член коллектива подписывает лист

самооценки, где может самостоятельно вписать свои достижения за месяц, и получить материальную выплату. Суммы выплат и категории изначально указаны, а значит сохраняется прозрачность назначения зарплат.

В школе есть как материальные, так и нематериальные стимулы для сотрудников. В учреждении действует гибкая система материального стимулирования, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4

Материальное поощрение работников школе

Форма материального поощрения работников	Категория работников	Частота поощрения
Премирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участники соревнований. 2. Участники смотров художественной самодеятельности. 3. Организаторы и участники концертов, праздников. 4. Работники школы. 	Согласно участия
Единовременные выплаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работники, достигшие юбилейного возраста 50, 55, 60 лет. 2. Женщины, родившие ребенка; 3. Работники, потерявшие близких членов семьи. 	Согласно события
Оплата научно-методической работы учителя	<p>Учителя создающие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – авторские разработки уроков, программ, учебно-методических комплексов; – создание научно-методических пособий 	

	<p>Учителя занимающиеся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – опытно-экспериментальной деятельностью; – инновационной деятельностью; – научной деятельностью 	<p>Один раз в месяц</p>
--	---	-----------------------------

В настоящее время в управлении школьным персоналом используются три основные системы нематериальных стимулов:

1. человеческие отношения;
2. передача зон ответственности;
3. поддержка и развитие навыков и умений сотрудников.

Например, сотрудники поощряются к участию в принятии административных решений путем проведения общих и отдельных педагогических советов, создания специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко определенных задач и достижение определенных целей. При этом большое внимание уделяется обучению и подготовке персонала.

Удовлетворенность персонала также возросла за счет создания атмосферы здоровой командной работы, организации технически оборудованных рабочих мест и участия в управлении изменениями в школьной деятельности.

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда работников приводит к потере квалифицированных кадров в муниципальных учреждениях. Финансовые бонусы за профессиональный успех должны быть систематическими и основываться на четких объективных критериях. Даже эффективные и успешные учреждения продолжают испытывать трудности, связанные с уходом компетентных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработанности методики мотивации их деятельности. Если для организаций трудового уровня эта проблема не важна, так как замена перемещенного специалиста может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других

организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы является жизненным. Отток квалифицированных кадров оборачивается для них настоящей катастрофой, что происходит и в общеобразовательных школах.

Обеспечивается более сильный мотивационный эффект за счет нематериальных стимулов (в порядке убывания):

1. моральное поощрение;
2. занесение в книгу «истории» учреждения или к доске почета;
3. награждение дипломами, памятными знаками и т. д.;
4. отдых, дополнительный отпуск;
5. личные поздравления с индивидуальными праздниками (день рождения, рождение детей, племянника, внучки, юбилеи и т. д.);
6. туристические поездки, выезды за город и пикники;
7. социальные пособия (витамины, молоко и т. д.).

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако любой метод, используемый управленческим персоналом, основан на выбранной стратегии управления персоналом организации. Для отдельных работников педагогического и технического персонала не разработана система стимулирования индивидуальной трудовой деятельности. Выбор конкретного метода мотивации должен, прежде всего, определять общую стратегию управления персоналом, которую преследуют или хотят осуществлять муниципальные организации.

Диагностика, проведенная в 2019-2020 учебном году для изучения мотивации работы учителя, позволила выявить факторы, влияющие на увеличение эффективности деятельности учителя, учесть резервы стимулирования. Диагностические данные были собраны в таблице 5.

Таблица 5

Результаты изучения факторов, мотивирующих деятельность
учителей

Факторы, мотивирующие работу учителя	Резерв стимулирования, %	
	Отсутствует	Имеется резерв мотивирования
Условия труда		
Вознаграждение (льготы)		
Безопасность		
Личное развитие		
Чувство причастности		
Интерес к работе		

В общем, можно сказать, что:

1. Для 62,5% учителей сильное воздействие, демотиватором в развитии профессиональных навыков оказывает именно условия труда. Отсутствие положительных результатов своей работы они объясняют отсутствием необходимых условий для работы. Для этой категории учителей необходимо изменить условия труда или регуляторы мотивации;

2. 37,5% не испытывают интереса к работе. Именно эта часть коллектива наименее эффективна и замотивирована. Стимулирование данной категории возможно за счет вовлечения в активную деятельность учреждения, поиск внешних источников мотивации: конкурсы, курсы и так далее;

% педагогов не удовлетворены своими результатами и положением в коллективе, не пытаются улучшить и обновить свою деятельность. Стимулирование и мотивация работы данной категории педагогов может осуществляться с помощью мотиваторов, направленных на личностное развитие.

Анализ этих факторов повысит эффективность работы этих учителей.

Исследование иерархии трудовой деятельности проводилось по следующим показателям:

1. условия труда;

2. чувство безопасности, уверенность в завтрашнем дне;
3. инструмент для личностного роста;
4. чувство причастности к общему делу;
5. интерес к работе.

Диагностические данные были собраны в таблице 6.

Таблица 6

Результаты изучения иерархии трудовой деятельности

Мотивы трудовой деятельности	Осуществляемый выбор, %	Степень значимости
Хорошие условия труда		1–2 место 3 место 6 место
Заработная плата		1–2 место 4 место 5–6 место
Защищенность, уверенность в завтрашнем дне		1–2 место 4 место 5–6 место
Средство личностного роста		2 место 3–4 место 5 место
Причастность к общему делу		3–4 место 5 место
Интерес к работе		1 – 2 место 3 место 6 место

Анализ данных, полученных при исследовании иерархии мотивов работы школьных учителей, позволяет сказать, что большинство членов

коллектива ставят на 1-2 место такие мотивы своей деятельности, как:

1. работа - это средство заработка (90%);
2. интерес к работе (77%);
3. хорошие условия труда (76%);
4. уверенность в завтрашнем дне (16%).

На последнем месте в иерархии мотивов трудовой деятельности у большинства занимает личностный рост и причастность к общему делу. Анализ полученных результатов позволяет сказать, что на сегодняшний день наиболее значимыми мотиваторами служат именно материальные стимулы, а также чувство безопасности и стабильности. К сожалению, личностный рост как мотив к активной деятельности занимает последние места.

Основной проблемой МАОУ "СОШ № 4 имени В. Г. Некрасова» является феномен школьного "возрастного коллектива". Средний возраст учителя-47,6 года. Более 50% школьных учителей имеют стаж работы более 25 лет. Как правило, эта группа учителей характеризуется следующим образом. Они болезненно воспринимают критику со стороны молодых коллег, порой видя в этом желание «вскрыть» их профессиональные ошибки. Часто возникает "синдром эмоционального горения", характеризующийся сопротивлением новому. В случае неудачи такие учителя, как правило, разочаровываются и перекладывают ответственность на других. Важно, чтобы такие учителя признавали свои заслуги, видели возможность поделиться уникальными возможностями своей профессиональной биографии. Таким образом, данной группе педагогов рекомендуется развивать такие эмоциональные ситуации по поводу выполненной работы, как чувство важности выполненной работы, гордость за успешное завершение работы и растущая потребность в профессиональном росте.

Однако данные психологического исследования педагогических кадров позволяют говорить о том, что существующая в учреждении система не направлена на развитие материального стимулирования труда педагогов.

Вторая проблема, которая существует в школе - это отсутствие действенных нематериальных стимулов для работы.

Решение существующих проблем, с нашей точки зрения, может заключаться в создании "интерактивной доски почета" и реализации "социальной программы", проводимой в процессе написания дипломной работы для МАОУ «СОШ № 4 им. В. Г. Некрасова».

2.2. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в МАОУ «СОШ №4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» г. Сатка

Анализ результатов исследования определения должностей, мотивации показал, что у большинства сотрудников МАОУ «Средняя школа № 4 им. В.Г. Некрасова» преобладают базовые потребности (в повышении заработной платы, условий труда, социальной защищенности, чувства

безопасности, надежность в будущем). Деятельность администрации МАОУ «СОШ №4 имени В.Г. Некрасова» в данных направлениях приведет к относительно большому удовлетворению сотрудников и даст новый импульс эффективному управлению. Для успешной, качественной и эффективной работы, для того, чтобы сотрудники организации были заинтересованы в удовлетворении высших потребностей (в признании, в уважении, в самореализации), необходимо создать условия для единого и высокого уровня качества трудовой жизни.

Решение этих вопросов зависит в основном от благополучия социальной среды, в которой находится трудовой коллектив. Для этого необходима программа социального развития МАОУ «СОШ №4 имени В.Г. Некрасова», задачами которой будут:

1. улучшение уровня жизни сотрудников организации;
2. поддержка менее защищенных социальных групп (пенсионеров, молодых специалистов, многодетных семей);
3. решение жилищных и семейных проблем сотрудников;
4. оказание медицинской помощи сотрудникам, проведение профилактических мероприятий, направленных на оздоровление;
5. развитие культуры и спорта;
6. развитие сотрудничества с другими предприятиями, учреждениями и организациями.

Предлагаем комплексную социальную программу развития МАОУ СОШ №4 имени В.Г. Некрасова» на 3 года.

Меры, перечисленные в Таблице 7, позволят удовлетворить потребности сотрудников в улучшении жилищных и материальных условий, что приведет к удовлетворению базовых потребностей сотрудников и повысит их социальный уровень.

Таблица 7

Общие материально-бытовые мероприятия

Мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения		Примечание
		Начало	Окончание	
1. Улучшение бытовых условий жильцов в общежитиях, находящихся на балансе учреждения.	Профсоюз и Администрация школы (внебюджетные источники)	Декабрь г.	Декабрь г.	Предусматривается при распределении дохода от внебюджетной деятельности 10% на данные мероприятия
2. «Социальные доплаты»	Профсоюз и администрация	Декабрь 2022 г.		Предусматривается выдача сотрудникам молока, витаминов и так далее
. Помощь сотрудникам, имеющих детей школьного возраста	Администрация школы	Декабрь 2020 г.	Декабрь 2020 г.	Предоставление бесплатных путевок в школьные лагеря и секции

Мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения		Примечание
		Начало	Окончание	
. Помощь сотрудникам, имеющих детей в детских дошкольных учреждениях	Профсоюз	Декабрь г.	Декабрь г.	Заклучить договоры о сотрудничестве с дошкольными учреждениями на взаимовыгодных условиях (например, дети сотрудников дошкольных учреждений, бесплатное обучение на подготовительных курсах).
. Помощь сотрудникам, имеющих детей с ОВЗ	Профсоюз	Декабрь 2021 г.		Заклучение договора с организацией – инвестором ПАО «Магnezит» на предоставление льготного отдыха в профилактории «Магnezит»

Мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения		Примечание
		Начало	Окончание	
Награждение за заслуги	Профсоюз	Декабрь 2020 г.		Заклучение договора с организацией – инвестором ПАО «Магnezит» на предоставление бесплатных билетов в ДК «Магnezит» и ДС «Магnezит»

В удовлетворении этих потребностей частично устраняется неудовлетворенность сотрудников, что будет весьма важно для процесса изменения ценностей и норм поведения сотрудников школы в целом, и в конечном итоге приведет к улучшению организации системы мотивации.

Деятельность в области повышения квалификации и обучения персонала (Таблица 10) направлена на удовлетворение потребностей сотрудников для достижения успеха и продвижения по карьерной лестнице. Кроме того, эти меры повысят социально-психологический климат в коллективе и приведут к повышению статуса организации.

Таблица 10

Общая деятельность в области повышения квалификации и
повышения квалификации

Мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения	
		Начало	Окончание
1. Создание «Интерактивной доски почёта»	Заместитель директора по информатике, учащиеся 9–11 классов	Сентябрь 2020 г.	Сентябрь 2020 г.

Мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения	
		Начало	Окончание
2. Внести изменения в «Положение об оплате труда работников»	Директор, Профсоюз, Отдел кадров	Сентябрь 2020 г.	Февраль 2020 г.
Мероприятия по совместной работе с ВУЗами Челябинской области			
3. Подготовка учащихся выпускных классов к поступлению в технические и гуманитарные ВУЗы.	Отдел кадров	Ежегодно	
4. Повышение квалификации педагогического и технического персонала	Отдел кадров	Ежегодно	
5. Целевая подготовка кадров высшей квалификации через аспирантуру и докторантуру.	Отдел кадров	Ежегодно	

Мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения	
		Начало	Окончание
6. Разработка и внедрение методик тестирования на профессиональную пригодность.	Отдел кадров	Ежегодно	
7. Материальная помощь по модернизации учебных кабинетов.	Профсоюз	Январь 2020 г.	Декабрь 2020 г.
8. Организация и проведение научной деятельности.	Директор, Завуч	Ежегодно	
9. Помощь в комплектовании учебных кабинетов.	Бухгалтерия, Профсоюз, Директор	Январь 2020 г.	Декабрь 2020г.
Общие мероприятия по работе с Южно-Уральским Государственным Гуманитарно-педагогическим Университетом .			
10. Целевая подготовка и переподготовка и повышение квалификации кадров.	Отдел кадров	Постоянно	

Мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения	
		Начало	Окончание
11. Создание базовых кафедр по основным направлениям учебной деятельности.	Кафедры вузов, Директор	По мере необходимости	
12. Многоуровневая подготовка специалистов	Отдел кадров	Постоянно	
13. Организация довузовской подготовки.	Отдел кадров	Ежегодно	
14. Организация проведения научно-практических конференций совместно с вузами.	Кафедры вузов преподавателей, Школьные вузы, Директор	Постоянно	

Помимо того, что уже было сказано, эти мероприятия помогут выявить потенциальных кандидатов среди школьников и подростков, заполнить пробелы, которые были освобождены, и обеспечить целевую подготовку будущих специалистов с уже высокой мотивацией.

Также необходимо отметить, что в деятельности образовательного учреждения в будущем возможно использование пенсионеров, ветеранов педагогического труда для консультирования новых специалистов и передачи их практических знаний и навыков. Это позволит сократить время на адаптацию специалистов к образовательной и общественной деятельности МАОУ «СОШ № 4 им. В.Г. Некрасова».

«Интерактивная доска почета», которая будет размещена на веб-сайте школы также может стать осязаемым стимулом для учителей в школе. Данный раздел называется «мы ими гордимся», будет содержать следующую информацию: фото лучших сотрудников образовательной организации, ссылки на информацию о достоинствах этой категории, перечень их достижений, комментарии администрации, коллег и учеников. Данная страница будет обновляться раз в четверть, по результатам итогового совещания администрации школы.

Одна из важнейших задач администрации школы – стимулирование педагогов к профессиональному развитию и повышению своей квалификации, так как именно от этого зависит эффективность работы школы в целом. Но на пути к решению данной задачи стоит проблема. Она заключается в необходимости модернизировать существующую организационную структуру в связи с тем, что аппарат управления перегружен служебными задачами. Это связано в первую очередь, с «консервацией» администрации, то есть отсутствием гибкости в работе, неумение делегировать функции. Именно поэтому, вопросы, связанные с кадрами, не находят свое отражение в административных решениях.

Именно поэтому рекомендуется принять в штат специалиста по работе с кадрами.

Задачи специалиста (менеджера) по кадрам: организация работы по обеспечению отбора, трудоустройства, учебы и использования рабочих и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание резерва кадров и работа с ним.

Функции специалиста (менеджера) по кадрам:

1. Разработка текущих и перспективных планов для сотрудников школы с учетом изменения штатного расписания в связи с изменением внешней и внутренней среды школы.

2. Анализ состава, деловых и других качеств специалистов компании с целью их рационального размещения, подбор персонала на должности,

входящие в номенклатуру руководителя школы.

3. Подавать предложения руководству школы по улучшению расстановки и использования рабочего персонала.

4. Подготовка и систематизация материалов для сотрудников при собеседовании и выполнение совместно с соответствующими подразделениями школы решений аттестационной комиссии;

5. Оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с ТК РФ.

6. Изучение текучести кадров, причин текучести кадров, разработка мер по их устранению.

7. Принятие мер по найму уволенных рабочих и служащих.

8. Осуществить систематический контроль и обучение сотрудников (подбор необходимых курсов, направлений и конкурсов).

Необходимо реализовать возможности повышения эффективности управления персоналом, используя сильные стороны школы и используя это, попытаться устранить или уменьшить собственные недостатки.

Выводы в главе 2

На базе МАОУ «СОШ №4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» реализуются одновременно множество разных направлений, таких как: программы начального, среднего, общего и дополнительного образования, спортивные секции, кружки по интересам, детский лагерь и так далее. Такой спектр услуг требует от педагогического персонала высокого уровня мотивации и профессионализма.

В результате проведенных опросов, мы сделали вывод о преобладании у учителей низших потребностей. Большую часть педагогических работников мотивируют заработная плата, хорошие условия труда, стабильность. А вот личностный и профессиональный рост, как мотиватор, не занимает лидирующих позиций.

Для стимулирования к деятельности учителей и поддержания уровня их квалификации, руководители используют, например, следующие методы:

1. благодарность, награждение дипломами, памятными знаками;
2. материальное поощрение;
3. «омоложение» коллектива;
4. обучение на курсах повышения квалификации;
5. плановая аттестация;
6. внесение изменений в коллективный договор и эффективный контракт, подбирая актуальные статьи для материального стимулирования;
7. создание комфортной, здоровой коллективной среды и т.д.

Но все вышеперечисленные методы не имеют четкой системности и объективности, поэтому не приводят к высоким изменениям. Для того, чтобы именно потребности высокого уровня стали двигателем деятельности учителей, необходимо удовлетворить низшие потребности и создать необходимые условия для реализации своего профессионального потенциала.

Для этого нами были предложены два метода: программа социального развития и интерактивная доска почета.

Первый включает в себя общие материально-бытовые мероприятия, которая частично удовлетворит базовые потребности коллектива, а также деятельность в области повышения квалификации, которая создаст условия для профессионального и личностного роста как уже опытных учителей, так и молодых специалистов, и будущих студентов.

Второй метод заключается в создании отдельного веб – сайта, название которого «мы ими гордимся». Это создаст возможность отметить и поощрить тех педагогических работников, которые заинтересованы в своем личностном росте, а также будет являться дополнительным нематериальным стимулом к активной профессиональной деятельности для других.

Администрация школы представлена специалистами с богатым практическим и профессиональным опытом. Но ей присущ «консерватизм» в управлении, сложность в делегировании функций другим педагогическим работникам, что в результате приводит к переизбытку функций и невозможности проводить максимально эффективную работу с кадрами.

Именно поэтому мы предложили принять в штат специалиста (менеджера) по кадрам, главной задачей которого повышение эффективности работы с уже имеющимся персоналом, а также и с его резервом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате диссертационной работы была сформулирована сущность мотивации, то есть понятие, основные теории, принципы и факторы на нее влияющие. Были сформулированы два основных базовых подхода к рассмотрению понятия «мотивация»: биологический и социальный. В рамках первого подхода, мотивация рассматривается как процесс, по большей части, независимый от внешних факторов. Только потребности являются мотивами к деятельности человека. К сторонникам данного подхода традиционно относят З. Фрейда, А. Маслоу, Д. МакГрегора.

Отечественные ученые в своем подавляющем большинстве являются сторонниками второго подхода, в рамках которого большое внимание уделяется не только биологическим факторам, но и социальным (Понамарева И.К, Круглова Л.И, Фридман Л.М и др.).

Четкой формулировки понятия «мотивация» в литературе и науке нет. Обобщив наследие отечественных ученых, можно сказать, что мотивация – психофизиологический процесс побуждения к действию, обусловленный как внешними (социумом), так и внутренними (потребности) факторами.

В рамках темы диссертации, мотив – процесс, действия, направленные на обеспечение исполнения работы персоналом в соответствии с делегированными ему группами прав и обязанностей.

Мотивация является стимулом для работы каждого человека. Мотивированными сотрудниками являются люди, которые с радостью могут идти на работу, внутренне нуждаются в рабочем процессе и могут получить от него настоящее удовольствие.

Рассматривая мотивы совершенствования педагогической деятельности в качестве основного мотива отечественные ученые перечисляют следующие: мотив повысить уровень своих знаний и умений; желание дальнейшего лично-профессионального развития;

потребность в формировании и совершенствовании навыков своего профессионального и духовного восстановления

Итак, мотивация профессионального роста представляет собой сложный комплекс мотивов личности педагога, где наиболее выраженным показателем ее развития выделяются ценностные и смыслообразующие ориентации, профессиональная направленность, мотивы достижения успеха.

Существуют разные механизмы воздействия на мотивацию персонала.

Например, американский социальный психолог Дуглас МакГрегор является автором теории мотивации, которую назвал теория «х» и теория «у». В теории «х» работник рассматривается как не амбициозный элемент, который при первой возможности уходит от работы. Такой кадр мотивирован только деньгами, либо страхом, именно поэтому главный способ мотивации у руководителя – наказание. В такой организации жесткая система управления с постоянным контролем.

Но американским психологом было замечено, что при правильной мотивации, люди не ленивы и не безответственны. Это теория получила название «у». В рамках данной теории, Дуглас МакГрегор говорит о том, что человеку свойственно работать, необходимо создать благоприятные условия, награждать за успехи, давать возможность для реализации своего творческого потенциала. Такие работники ответственны, проявляют самоконтроль и интерес к работе. Управляющий персонал такой коллектив мотивирует с помощью постановки большой цели, приобщения к общему делу, создания условий для самореализации и т.д.³⁷

³⁷ Борисова Н.М., Кукарцев А.В. Теории мотивации Д. МакГрегора и применение в Российской практике // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-d-makgregora-i-primenenie-v-rossiyskoy-praktike> (дата обращения: 05.02.2021).

Но в целом, независимо от подходов, выделяют ряд материальных и нематериальных стимулов, сразу рассмотрим на примере образовательных учреждений:

1. Присуждение наград разного уровня: грамот, дипломов, сертификатов, благодарственных писем;
2. признание: похвала, статьи в средствах массовой информации (газеты, журналы, а также сайты образовательных организаций и управления образования);
3. организация профессиональных конкурсов, семинаров, методических объединений и так далее;
4. доска почета по итогам профессиональной деятельности;
5. подарки как к профессиональным праздникам, так и к важным событиям личной и профессиональной жизни;
6. оплата труда в рамках месячных окладов, устанавливаемых штатным расписанием, утверждаемым городским управлением образования;
7. стимулирующие доплаты, устанавливаемые по результатам заполнения оценочного листа;
8. стимулирующие доплаты работникам за расширение объема работ и достижение определенных целевых показателей;
9. премии работникам школы по итогам работы за год в пределах сумм фонда оплаты труда.

Конкурсы педагогического мастерства - один из самых эффективных инструментов повышения профессионализма педагога, поощрения его к активной деятельности. Благодаря участию в олимпиадах для учителя создана благоприятная мотивационная среда, которая способствует профессиональному развитию и профессиональному самоопределению.

Предполагается, что учитель, победивший в конкурсе, может стать отличным образцом для подражания для своих коллег, а победители - обладателями высокого звания, что означает повышение престижа этой профессии, что довольно важно в современном обществе.

Но важность профессиональных соревнований видна не только в лице победителей. Уже в самом участии учителя в конкурсе профессиональных навыков можно увидеть значительное количество преимуществ, таких как повышение своего социального статуса, обучение на опыте коллег, реализация творческого потенциала, участие в исследовательской деятельности, развитие общения, установление контактов на профессиональном уровне и т.д.

Современный педагог, идущий в ногу со временем, отслеживает проводимые актуальные конкурсы и не упускает возможности принять участие.

В конкурсе самым важным результатом является само участие, смелость подать заявку, заявить о себе и гордо выступить перед экспертами. При участии в конкурсе важна атмосфера интеллектуального напряжения, единства и сотворчества. Эти мероприятия требуют больших интеллектуальных затрат.

Существует множество видов конкурсов профессионального мастерства для педагогов, различных в зависимости от реальных задач

Участие в конкурсах может вывести учителей на новый профессиональный уровень, благодаря участию повышается уровень повышения педагогического мастерства, карьерного роста и уважения среди коллег. Это требует от учителей большой подготовки.

На базе МАОУ «СОШ №4 имени Валерия Геннадьевича Некрасова» реализуются одновременно множество разных направлений, таких как: программы начального, среднего, общего и дополнительного образования, спортивные секции, кружки по интересам, детский лагерь и так далее. Такой спектр услуг требует от педагогического персонала высокого уровня мотивации и профессионализма.

Мы провели несколько опросов коллектива школы, но большее внимание и интерес представлен на слайде.

В результате проведенных опросов, мы сделали вывод о преобладании

у учителей низших потребностей. Большую часть педагогических работников мотивируют заработная плата, хорошие условия труда, стабильность. А вот личностный и профессиональный рост, как мотиватор, не занимает лидирующих позиций.

Для стимулирования к деятельности учителей и поддержания уровня их квалификации, руководители используют, например, следующие методы:

1. благодарность, награждение дипломами, памятным знаками;
2. материальное поощрение;
3. «омоложение» коллектива;
4. обучение на курсах повышения квалификации;
5. плановая аттестация;
6. внесение изменений в коллективный договор и эффективный контракт, подбирая актуальные статьи для материального стимулирования;
7. создание комфортной, здоровой коллективной среды и т.д.

Но все вышеперечисленные методы не имеют четкой системности и объективности, поэтому не приводят к высоким изменениям. Для того, чтобы именно потребности высокого уровня стали двигателем деятельности учителей, необходимо удовлетворить низшие потребности и создать необходимые условия для реализации своего профессионального потенциала.

Для этого нами были предложены два метода: программа социального развития и интерактивная доска почета.

Первый включает в себя общие материально-бытовые мероприятия, которая частично удовлетворит базовые потребности коллектива, а также деятельность в области повышения квалификации, которая создаст условия для профессионального и личностного роста как уже опытных учителей, так и молодых специалистов, и будущих студентов.

Второй метод заключается в создании отдельного веб – сайта, название которого «мы ими гордимся». Это создаст возможность отметить и

поощрить тех педагогических работников, которые заинтересованы в своем личностном росте, а также будет являться дополнительным нематериальным стимулом к активной профессиональной деятельности для других.

Администрация школы представлена специалистами с богатым практическим и профессиональным опытом. Но ей присущ «консерватизм» в управлении, сложность в делегировании функций другим педагогическим работникам, что в результате приводит к переизбытку функций и невозможности проводить максимально эффективную работу с кадрами.

Именно поэтому мы предложили принять в штат специалиста (менеджера) по кадрам, главной задачей которого повышение эффективности работы с уже имеющимся персоналом, а также и с его резервом.

Таким образом, цель диссертации достигнута путем решения поставленных задач.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдалина, Л.В. Опыт совершенствования педагогического профессионализма : учебно-методическое пособие [Текст] / Л.В.Абдалина [и др.]; под ред. Л.В. Абдалиной. – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2006. – 80 с.
2. Акифьев И.В., Пономарева И.К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом//Образование и наука в современном мире. Инновации. 2018. № 1. 103-112 с.
3. Аминов, Н.А. Некоторые теоретические аспекты дифференциальной психодиагностики специальных способностей / Н.А.Аминов. - М., 1994. – 132 с.
4. Арешина В.А. Сущность оплаты труда как фактора материальной мотивации персонала//В сборнике: Вопросы экономики и финансов: современное состояние и актуальные проблемы Материалы научно-практической национальной конференции. 2018. 27-34 с.
5. Арканов Д.В. Методы формирования системы мотивации труда//Аллея науки. 2018. Т. 4. № 5 (21). 84-87 с.
6. Асканова О.В., Казанцева Ю.В. Знаниевая и компетентностная парадигмы образования: чему под силу решение модернизационной задачи? // МНКО. 2015. №6 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znanievaya-i-kompetentnostnaya-paradigmy-obrazovaniya-chemu-pod-silu-reshenie-modernizatsionnoy-zadachi> (дата обращения: 02.10.2020).
7. Аубекирова А.И. Стимулирование и мотивация персонала организации//Достижения науки и образования. 2018. Т. 2. № 8 (30). 50-58 с.

8. Белевич Н.А. Профессиональные компетенции педагогов дошкольного образования, как условие формирования профессионального мастерства // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 3 (16). 23-29 с.
9. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. - М.: ГЕЛАН, 2014. - 345с.
10. Боковня В.А. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами. Теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создание единой системы мотивации компании. – М.: Инфра – М, 2018. – 144 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
12. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
13. Веселовская М.И. Организационные структуры современных организаций. - Н. Новгород: ИВЦ, 2014. - 159с.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е.Ветлужских. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 382 с.
16. Волкова Екатерина Валерьевна Концепции мотива в современном литературоведении // Преподаватель XXI век. 2008. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-motiva-v-sovremennom-literaturovedenii> (дата обращения: 21.01.2021).
17. Гайфуллина М.М., Муртазина Д.Д. Инструменты мотивации персонала в современных условиях// Инновационное развитие. 2018. № 5 (22). 50-81 с.

18. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2018. - 282 с.
19. Гильмуллина А.Р. Мотивация и стимулирование персонала//Аллея науки. 2018. Т. 3. № 6 (22). 437-441 с.
20. Горощенко В.В. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом//Вестник Института экономических исследований. 2018. № 3 (7). 73-80 с.
21. Губанова Т.А. Материальная мотивация трудовой деятельности персонала//В сборнике: молодежь и наука: шаг к успеху сборник научных статей 2-й Всероссийской научной конференции перспективных разработок молодых ученых: в 3 томах. 2018. 55-59 с.
22. Гуров В. И., Сукманов Э. В. Эволюция теорий мотивации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2008. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoriy-motivatsii> (дата обращения: 21.01.2021).
23. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
24. Джидарьян, И.А. О месте потребностей, эмоций и чувств в мотивации личности // Теоретические проблемы психологии личности / И. А. Джидарьян - М., 1974. - 365 с.
25. Доценко М.С. Управление мотивацией персонала в организации//В сборнике: Уральская горная школа - регионам Международная научно-практическая конференция: сборник докладов. Ответственный за выпуск Н.Г. Валиев. 2018. 609-613 с.
26. Зайцева Т.В., Черняева Г.В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с.
27. Иванова Е.В. Современные проблемы мотивации персонала на российских предприятиях//Экономика и социум. 2018. № 4 (47).

- 28.Иващенко А.С. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала организации//В книге: реформы в России и проблемы управления. Материалы 33-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. Государственный университет управления. 2018. - 191-199 с.
- 29.Кибанов А.Я., Дуракова И. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие - 4-е изд., доп. и перераб. - М.ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
- 30.Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом//Молодой ученый. 2018. № 13 (147). 298-301 с.
- 31.Клепицкая С.О., Лымарева О.А., Лымарев М.А. Мотивация как экономическая категория в системе управления персоналом//В сборнике: творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук. Материалы регионального конкурса научных публикаций молодежи. Текстовое электронное издание . 2018. - 61-66 с.
- 32.Клочков, А. Особенности систем мотивации персонала в России// Управление персоналом. - 2015. – 55 с.
- 33.Кореньков А.В. , Гайнутдинова Л.И. Управление мотивацией персонала на основе оценки уровня удовлетворенности персонала// Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона. Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ. - 2018. - 239-244 с.
- 34.Корзенко, Н. И. Стимулирование и мотивация труда в организации. // Вестник ЧелГУ. - 2015. - № 1 (356). - 127-137 с.
- 35.Костенко Т.Ю. Материальные и нематериальные средства и методы мотивации трудового персонала//В сборнике: наука и общество: проблемы современных исследований XII. Международная научно-

- практическая конференция. Сборник статей: в 2 частях. Под ред. А Э. Еремеева. 2018. 49-53 с.
36. Кочербаяева А.А., Собко В.В. Процесс и основные технологии мотивации и стимулирования труда персонала // В сборнике: Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации Оформление. ФГБОУ ВО «НГПУ». 2018. - 150-155 с.
37. Красношлыкова О.Г., Приходько Е.В. Мотивация профессионального роста педагогов в современных условиях // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2016. №2 (22).
38. Круглова Л.И. От мотивации персонала к высоким результатам // Руководитель бюджетной организации. - 2010. - N 8. - 70 – 76 с.
39. Кузнецова Е.В., Шкалей М.А. Этапы построения мотивационной системы в организации // Закономерности и тенденции формирования системы финансово-кредитных отношений - Уфа: Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017 - 157-160 с.
40. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения [Текст] / Н.В. Кузьмина. – М., 1990. – 388 с.
41. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 300 с
42. Лобанова Т.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. – М.: Юрайт, 2018. – 482 с.
43. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом: Учебник. – М.: Финпресс, 2014. – 208 с.
44. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. - Москва [и др.] : Питер, 2007 (СПб. : Печатный двор им. А. М. Горького). - 669 с.

45. Мамычев В.А., Мамычева Д.А. Оплата труда как основной элемент мотивации персонала // Вестник современных исследований. 2018. № 5.2 (20). 240-248 с.
46. Маслоу А.Г. Мотивация и личность - СПб.: Питер., 2014. - 392 с.
47. Мешков Н.И. Мотивация учебной деятельности студентов : Учеб. пособие / Н. И. Мешков. - Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 1995. – 182 с.
48. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник.-М.:Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.
49. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
50. Понамарева И.К. Особенности мотивации труда управленческого персонала / И.К. Понамарева, С.Ш. Левина // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов Междунар. научн.-практ. семинара. – Воронеж: ВГУ, 2008. – 103 – 106 с.
51. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2018. - 338 с.
52. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: Учебное пособие. – М.: Инфра – М, 2017. – 348 с.
53. Саблина Н.Х., Молчанова О.В. Основы сущности и системы мотивации в управлении персоналом // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: Материалы XIV международной научно-практической конференции (28 апреля 2018 года). – Отв. редактор Уварина Н.В. – Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2018. – 164 с.
54. Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2015.- № 1.

55. Сошникова Алеся Игоревна, Александров Александр Анатольевич
Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов
управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. №1 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-motivatsii-f-gertsberga-kak-odin-iz-instrumentov-upravleniya-chelovecheskoy-deyatelnostyu-v-professionalnoy-sfere>
56. Степанов Олег Васильевич, Алмазова Татьяна Владимировна
Трансформация профессиональнопедагогических конкурсов в
России: история, современность, тенденции // Гуманитарий Юга
России. 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-professionalnopedagogicheskikh-konkursov-v-rossii-istoriya-sovremennost-tendentsii> (дата обращения: 21.01.2021).
57. Томилина Е.П., Эреджепова А.И. Мотивация труда персонала
российских предприятий // В сборнике: Фундаментальные и
прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения
и инновации сборник статей XIV Международной научно-
практической конференции : в 2 ч.. 2018. – 66 с.
58. Фатеева С.В., Гончарова И.В. Совершенствование системы
мотивации персонала на предприятии // Вестник современных
исследований. 2018. № 5.4 (20). - 384 с.
59. Федосеева М.Ю. Мотивация персонала и её влияние на
эффективность деятельности организации // Экономика и социум.
2018. № 11 (42). - 859 с.
60. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации
эффективности труда персонала // Основы экономики, управления и
права. – 2017. - № 1. – 139 с.
61. Фридман Л.М. Психологическая наука - учителю / Л. М. Фридман, К.
Н. Волков. - М. : Просвещение, 1985. - 224 с.

62.Борисова Н.М., Кукарцев А.В. Теории мотивации Д. МакГрегора и применение в Российской практике // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-d-makgregora-i-primenenie-v-rossiyskoy-praktike> (дата обращения: 05.02.2021).