



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка мотивационной политики в организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

89,64 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«18» декабря 2026 г.

Зав. кафедрой Э, УиП

Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1

Стафеева Алиса Андреевна

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Экономики, управления и  
права»

Лысенко Юлия Валентиновна

Челябинск

2026

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Понятие, виды и современные теории мотивации.....	9
1.2. Методы стимулирования в управлении персоналом организации.....	26
1.3. Современные технологии мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации .....	31
Выводы по главе 1.....	35
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В МБОУ «СОШ №4» Г. ЧЕБАРКУЛЬ.....</b>	<b>37</b>
2.1. Общая характеристика деятельности МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.....	37
2.2. Анализ состава и структуры персонала МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.....	39
2.3. Оценка методов и технологий мотивации и стимулирования сотрудников МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль» .....	47
2.4 Разработка рекомендаций по созданию мотивационной политики и стимулирования сотрудников МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль и оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	53
Выводы по главе 2.....	63
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>69</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Ключевой задачей менеджмента является управление имеющимися в распоряжении предприятия ресурсами с целью получения оптимального результата. В настоящее время общепринятой стала концепция о том, что важнейшим ресурсом предприятия является его персонал (зачастую именуемый человеческим капиталом), и в свете этой концепции особое значение приобретает оптимизация управления человеческими ресурсами. Одной из важнейших характеристик человеческого капитала является его мотивация к труду, и управление этим показателем играет ключевую роль в управлении персоналом, поскольку общепринятым является представление о существовании прямой зависимости между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда.

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любой организации побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо реконструкции организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди – это основной источник эффективного развития предприятия.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей

наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями.

Мотивация выполняет на предприятии важную роль и является основным носителем интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия.

Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса.

Существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

Проблемы построения системы мотивации и стимулирования труда в настоящее время являются одной из актуальных, поскольку остается нерешенным вопрос о наиболее эффективных механизмах мотивации и стимулирования работников организаций различных сфер деятельности.

Для эффективного же использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике,

нуждаются в дальнейшей разработке. Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы мотивации работников.

Проблема исследования системы мотивации персонала является достаточно обсуждаемой и изучаемой темой. Можно выделить множество подходов к разработке методов системы мотивации и определения ее эффективности. Достаточно широко тема изучена в рамках зарубежных и отечественных авторов. Теоретическими основаниями изучения мотивации персонала стали традиционный подход, с позиции человеческих отношений, с позиции человеческих ресурсов и современный подход.

### **Степень разработанности проблемы.**

Несмотря на высокую степень разработанности вопросов мотивации труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У.Брэддик, О.С.Виханский, Ф.Герцберг, Е.П.Ильин, С.Б. Каверин, А. В. Карпов, Р. Л. Кричевский, И. Д. Ладанов, М. Маскон, Е. Г. Молл, А. И. Наумов, Э.А.Уткин, Ф.Хедоурии др.), руководители очень часто используют такие приемы влияния на поведение педагогов, которые приводят к демотивации профессиональной деятельности. Одной из причин такого положения является несоответствие представлений управленцев о факторах, влияющих на трудовое поведение педагогов, реальной ситуации.

Мотивированный работник—это человек, который работает продуктивно, заинтересованно, творчески, проявляя разумную инициативу.

Для построения оптимально эффективной системы мотивации необходимо учитывать индивидуальные особенности научно-педагогических кадров и особенности их деятельности, сочетая различные методы мотивации.

В этом заключается проблема, на решение которой направлено данное

исследование.

**Объект исследования** -система стимулирования эффективности качества труда работников МБОУ «СОШ № 4» г. Чебаркуль.

**Предмет исследования** - процесс мотивации труда педагогических работников МБОУ «СОШ № 4» г. Чебаркуль.

**Цель исследования:**

заключается в анализе состояния системы мотивации работников с учетом рекомендаций по разработке механизма стимулирования персонала, как элемента мотивационной политики в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические и методические основы мотивационной политики персонала организации;
2. Провести анализ мотивационной политики в МБОУ «СЛШ №4» г. Чебаркуль;
3. Разработать рекомендации по разработке механизма стимулирования персонала, как элемента мотивационной политики в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

По теме исследования использовались следующие **методы:** теоретический анализ литературы, наблюдение, беседа.

**Теоретической базой** исследования послужил анализ литературы и источников по данной теме. Для анализа существующей системы мотивации педагогического коллектива использована внутренняя документация МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

**Практическая значимость исследования** характеризуется применимостью выводов анализа системы мотивации персонала в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль и рекомендаций по ее совершенствованию. Анализ существующей системы мотивации позволит определить проблемы, связанные с данной областью в сфере образования, а также оценить мотивационный потенциал персонала. Отсутствие необходимой

информации для проведения работы по совершенствованию системы мотивации компенсируется исследованием, результаты которого послужат основой для разработки рекомендаций.

### **Основные этапы исследования.**

*Первый этап – теоретико-поисковый.*

Изучение и анализ литературы с целью установления степени научной разработанности исследуемой проблемы. Составление программы исследования, определение исходных параметров, методологии и методов, понятийного аппарата.

*Второй этап – опытно-экспериментальный.*

Разработка мероприятий по развитию мотивационного комплекса МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль. Обработка, проверка и систематизация полученных результатов.

*Третий этап – заключительно – обобщающий.*

Теоретическое осмысление результатов исследовательской работы. Осуществление анализа, обобщения, систематизации результатов исследовательской работы. Оформление итоговых материалов, формулировка выводов.

### **Апробация результатов исследования.**

Материалы исследования, применяемые в выпускной квалификационной работе, были опубликованы в следующих изданиях:

1. Стафеева Алиса Андреевна Демотиваторы в педагогической деятельности: выявление факторов и способы их минимизации в образовательной организации / А. А. Стафеева. – Текст: электронный // Педагогический альманах: электронное СМИ. - URL: <https://www.pedalmanac.ru/528456>. - Дата публикации: 10 ноября 2025

2. Стафеева Алиса Андреевна Специфика мотивации педагогической трудовой деятельности: теоретический анализ моделей и факторов эффективности в образовательной организации / А. А. Стафеева. – Текст:

электронный // Педагогический альманах: электронное СМИ. - URL: <https://www.pedalmanac.ru/528450>. - Дата публикации: 10 ноября 2025

**База исследования:** муниципальное бюджетное образовательное учреждение «средняя образовательная школа №4» МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

**Юридический адрес:** 456444, Челябинская область, г. Чебаркуль, ул. Каширина, д. 57

**Структура исследования:** работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, теоретическую и практическую главы, выводы по главам, заключение, список используемой литературы.

В первой главе изучены теоретические и методические основы мотивационной политики персонала организации, а именно основные подходы к управлению персоналом организации, мотивация и стимулирование труда персонала, особенности мотивации труда в сфере образования.

Во второй главе проведен анализ мотивационной политики в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, а именно организационно-экономическая характеристика МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, проведен анализ системы мотивации персонала МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, рассмотрены рекомендации по разработке механизма стимулирования персонала, как элемента мотивационной политики в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, а именно предложены мероприятия по развитию мотивационного комплекса образовательного учреждения.



# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие, виды и современные теории мотивации**

Управление персоналом – крайне важный аспект в деятельности любой организации [12]. Именно грамотное управление персоналом способно внести громадный вклад в достижение положительных результатов деятельности компании в целом. Управление персоналом зависит от многих факторов, таких как, мнение руководства компании, организационная структура, вид деятельности компании, вес руководителя в организации и т.д.

В этом отношении к понятию «управление персоналом (кадрами)» приближается понятие «управление человеческим фактором» [16,с.227-229], означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых в организации мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным [23].

Различают 4 этапа развития системы управления персоналом. Первый этап – «исполнительское» управление персоналом. На этом этапе осуществляется формирование отдела по работе с персоналом, подбор сотрудников и ведение кадровой документации.

Следующий этап – «методическое» управление персоналом. На этом этапе кадровая служба уже имеет авторитет в компании и занимается

адаптацией и обучением персонала, решает вопросы мотивации и устраняет конфликты в коллективе.

Третий этап – «аналитическое» управление персоналом. На этом этапе анализируется эффективность работы каждого сотрудника, степень мотивации, создается внутренняя корпоративная культура компании. В штате кадровой службы появляются узкопрофильные специалисты по мотивации, по корпоративным мероприятиям, по психологии, по изучению внутренней социальной атмосферы.

Заключительный, четвертый этап – «стратегическое» управление персоналом. В этот период отдел персонала усовершенствует систему управления предприятием, улучшает бизнес-процессы в компании, разрабатывает матрицы ответственности для персонала, улучшает вертикальные и горизонтальные коммуникации внутри компании, анализирует эффективность используемых методов управления персоналом, консультирует руководителей подразделений как лучше осуществлять управление персоналом и уделяет особое внимание развитию лояльности у сотрудников к компании[31,с.93-97].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений[32]

Основу системы управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией (таблица 1.).

Таблица 1 – Этапы формирования персонала в организации

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале.	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение потребности в персонале.	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации.
Мотивация результатов труда и поведения персонала.	Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Обеспечение процесса управления персоналом.	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами.
Использование персонала.	Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Развитие персонала.	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики. Определение содержания результатов труда на рабочих местах. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала. Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.

Наиболее серьезной проблемой в исследовании данного явления было его теоретическое переосмысление, основой для которого послужило изучение основных теоретических концепций.

Запрос на внедрение систем мотивации сотрудников сформировался в обществе еще в начале XX века. Обострилась конкуренция в экономических

отношениях, что потребовало включения всех имеющихся механизмов повышения производительности труда, включая возможность достижения новых высот и обретения потенциала роста, используя ресурсы рабочей силы[27, с. 55].

В ответ на запрос научная теория начала изучать психотипы сотрудников и попыталась предложить бизнес-концепции, которые позволили бы максимально использовать потенциал сотрудников для достижения целей компании.

В результате возникли три группы теорий, объясняющих возникновение потребностей и рассматривающих различные варианты использования с целью повышения заинтересованности работников в работе. Первая группа — это содержательные теории мотивации, которые пытаются найти среди потребностей человека те, которые определяют отношение к труду. Среди авторов этих теорий — Абрахам Маслоу, Дэвид Макклелланд, Фредерик Герцберг.

Вторую группу составляют процедурные теории, изучающие поведение человека на основе его ожиданий, восприятий и внутренних установок. Подобные идеи развивали Джон Адамс, Виктор Врум, Лайман Портер и Эдвард Лоулер.

В третью группу входят теории, изучающие непосредственное отношение работника к труду, например, теория «Z» Уильяма Оучи или теория «X» и теория «Y» Дугласа Макгрегора.

Современная практика мотивации практически полностью базируется на трех группах теорий, и ничего принципиально иного наука пока не предложила работодателям. Российские методы чаще всего являются адаптацией зарубежной практики. Иногда успешные европейские методы сочетаются с нематериальными стимулами советских времен и рекомендуемой структурой социального пакета. Особенно это характерно для структур с государственным участием, крупных промышленных

предприятий и организаций, возникших в ходе реорганизации крупных монополий, например, Газпрома, РЖД, РАО ЕЭС.

Теории содержания исследуют потребности сотрудника. При этом выделяют различные группы потребностей, выстраивающиеся в определенных иерархических последовательностях или вне иерархии. Содержательные теории мотивации пытаются объединить биологические аспекты человеческой жизни с психологическими; изучаются взаимосвязь и взаимовлияние биологии и психологии. Результатом исследования является выявление потребностей, стремление удовлетворить которые может привести человека к желанию работать более эффективно.

Наиболее популярной теорией, взятой за основу разработки практических методов мотивации, является пирамида потребностей Маслоу. Основоположник гуманистической психологии исходил из концепции иерархии потребностей человека. В основании пирамиды он видел физиологические потребности в еде и сне, а на вершине — развитые потребности состоявшегося человека, нуждающегося в самореализации, а самореализация не всегда означает только продвижение по службе. Абрахам Маслоу предположил, что после того, как человек удовлетворит потребности каждого уровня, его интерес к повышению личной эффективности падает. Чтобы пробудить интерес, необходимо перейти к удовлетворению потребностей более высокого уровня.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга основана на другой концепции. Он разделил потребности работника на две группы: гигиенические и мотивирующие. В первую группу психолог включил потребности, связанные с устранением негативных факторов, связанных с работой. Это зарплата, достаточная для удовлетворения физиологических потребностей, безопасные условия труда, хорошие отношения в коллективе и отсутствие давления со стороны руководства. Под термином «гигиенический» в данном случае понимается не столько фактор правильных условий труда, сколько фактор психофизической гигиены,

избавления от неприятных психологических моментов. Вторая группа мотивирующих факторов — потребность в удовлетворенности трудовым процессом, в существовании системы оценки и признания заслуг, карьерного роста и другие факторы, определяющие успех [11, с. 23].

Первая группа факторов, по мнению Фредерика Герцберга, должна удерживать работника на конкретном рабочем месте, а вторая направлена на повышение трудового энтузиазма, создание намерения повысить эффективность действий. Дополнительно автор ввел понятия «удовлетворенность» и «неудовлетворенность» условиями труда, которые могут влиять на отдельные элементы поведения человека.

Гигиенические факторы, в интерпретации Фредерика Герцберга, частично соответствуют базовым потребностям пирамиды Маслоу, а мотивационные факторы отражены на двух верхних этажах пирамиды. Особенностью модели Фредерика Герцберга была возможность параллельного, а не последовательного удовлетворения всех групп потребностей.

Дэвид Макклелланд искал основу мотивации в удовлетворении только трех потребностей высшего уровня: власти, успеха и собственности. Приоритетной потребностью является потребность во власти, возможности управлять действиями других людей и влиять на них, определять ход событий, происходящих вокруг и при участии субъекта. Потребность в достижении успеха включает в себя не только стремление успешно решать поставленные задачи, но и потребность брать на себя ответственность. Третья потребность — потребность во вовлечении, присоединении или установлении социальных связей на разных уровнях. Коллективизация в этом случае признается как самостоятельная ценность, не всегда соответствующая индивидуальным принципам поощрения. Это противоречие сглаживается профессиональным менеджментом [11, с. 224].

Теория мотивации Дэвида Макклелланда также совпадает с теорией Абрахама Маслоу. Однако для мотивации персонала она применяется

редко, поскольку потребности во власти и успехе свойственны сотрудникам высших уровней иерархии. А система мотивации топ-менеджмента учитывает психологические факторы в последнюю очередь – собственник предпочитает заинтересовать менеджера пакетом акций, а не влиять на психологические характеристики.

Процедурные, как и содержательные теории мотивации, зародились в США в 1950-х годах. Авторы процессуальных теорий признают, что системы мотивации должны учитывать потребности работников. Однако базовой установкой стимулирования к труду считается возможность влиять на поведение субъекта с помощью внутренних установок и ожиданий. При этом в центре внимания процессуальных теорий мотивации находятся не восприятие и ожидание вообще, а лишь относящиеся к конкретной ситуации, определяющие тот тип поведения, который выбирает субъект применительно к данным конкретным обстоятельствам. Важно, что когда субъект, человек принимает решение о правильном поведении в конкретной ситуации, то он исходит не из внешних предпосылок, а из собственной оценки целесообразности того или иного поведения [18, с. 12-13].

В концепции Виктора Врума, например, эффект мотивации происходит не на основе потребностей работника, а в результате его размышлений и соотнесения поставленных задач и предлагаемого мотивирующего результата, оценки его реальности и сравнения его с действительными намерениями человека. В рамках такого мыслительного процесса, результатом которого является реализация внутренней мотивации работника к труду, выделяют четыре основных момента:

- ожидание достижения определенного качества эффективности труда в зависимости от приложенных усилий;
- ожидание результата, который зависит от эффективности работы;

- инструментирование, или понимание того, что качество работы, достижение результата становится единственным инструментом получения заявленного вознаграждения;
- определение действительной ценности вознаграждения: если человек считает его незначительным или несоответствующим усилиям, уровень мотивации резко падает.

Дополнительно автор использует понятие валентности. Валентность определяет, насколько, по мнению работника, величина вознаграждения соответствует ожиданиям и как в зависимости от этого формируется степень удовлетворенности или неудовлетворенности работника. Теоретически таким образом формируются взаимосвязи трех групп элементов:

- трудозатраты – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- валентность.

Мотивация сотрудника в теории Виктора Врума зависит от ожиданий, которые связаны с тем, насколько, по мнению сотрудника, предполагаемые затраты приведут к желаемому вознаграждению. При этом теория не учитывает фактор субъективности решения. А меры, принимаемые руководством, оцениваются как изначально объективные и справедливые.

Теория справедливости, или теория равенства Джона Адамса, утверждает, что мотивировать работника можно, изучая его оценку ситуации и отношений с работодателем, а также его понимание справедливости отношений. Понятие справедливости включает в себя не только оценку, которую компания дает трудовому вкладу работника, но и сравнение собственной ситуации работника с аналогичными отношениями, затрагивающими других работников или трудовые коллективы. Сотрудники сравнивают как сумму фактического или ожидаемого трудового вклада, так и размер вознаграждения.



В то же время возможное ощущение несправедливости служит серьезным демотивирующим фактором. Для предотвращения возникновения негативных чувств необходимо обеспечить такие условия, при которых можно будет сравнивать только сотрудников аналогичных должностей со схожими трудовыми функциями [17, с. 56].

Согласно теории Адамса, оценка сотрудником аналогичной ситуации со стороны другого сотрудника выражается в трех видах:

- соответствие вознаграждения трудовому вкладу;
- недоплата или несправедливая оплата;
- завышенное вознаграждение

Джон Адамс предположил, что у рабочих есть острое чувство справедливости и несправедливости не только по отношению к себе, но и по отношению к своим коллегам. А несправедливость по отношению к коллегам тоже может повлиять на качество работы [12, с. 74].

Процессуальная теория справедливости описывает шесть типов реакции субъекта на состояние неравенства или несправедливости:

1. Сотрудник снижает уровень собственной производительности, начинает экономить энергию.
2. Сотрудник предпринимает действия для улучшения своей компенсации, например, ведет переговоры с руководством.
3. Работник начинает воспринимать снижение своего вознаграждения как объективный фактор и переоценивает себя и свои возможности; снижается его самооценка, а значит, и возможности дальнейшего повышения производительности труда.
4. Сотрудник начинает предпринимать различные действия по снижению уровня вознаграждения коллеги, который, по его мнению, получает несправедливо высокое вознаграждение.
5. Сотрудник перестает сравнивать себя с эталонными людьми, решив, что его вознаграждение основано на предвзятых факторах, например, личных отношениях.

6. Сотрудник покидает отдел, переходя в другой, или покидает организацию.

В группе процедурных теорий внимания заслуживает также модель Портера-Лоулера. Американские психологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер выделили 5 основных элементов эффективной мотивации, включающей обязательный учет:

1. усилия, затраченные работником;
2. личное восприятие собственного труда и сопоставимость вознаграждения;
3. результаты, которые фактически получены;
4. уровень и реальная стоимость вознаграждения;
5. степень удовлетворенности субъекта.

Важно, что модель Портера-Лоулера основана на самооценке работником качества и эффективности своих усилий, на внешней оценке своих способностей и возможностей, а также на уровне осознания работником себя как личности. Структурное подразделение организации. Теория состоит в том, что уровень усилий, прилагаемых работником, всегда зависит от ценности вознаграждения и уверенности работника в том, что количество приложенных усилий станет основой для получения обусловленного вознаграждения. Авторы настаивают на том, что вознаграждение всегда должно соответствовать выполнению работы, а работник должен удовлетворять свои потребности посредством вознаграждения. Более того, сопоставимость усилий и вознаграждения — одна из ключевых потребностей, на которых базируется эффективная мотивация.

Теории, основанные на отношении человека к труду, по сути, близки к процессуальным, но предполагают более высокое сознание субъекта мотивации. Ярким примером является теория «Х» и «Y» Дугласа Макгрегора, посвященная реализации задач по мотивации менеджмента. Руководителям независимо от их уровня необходима мотивация, однако в

случае высшего руководства мотивация базируется на более сложных предпосылках, чем в случае рядового персонала [37, с. 147].

Дуглас Макгрегор считал, что чуть ли не единственным мотивирующим фактором для лидера является степень контроля над подчиненными. Авторитарный стиль руководства обозначается «Х», демократический стиль – «Y».

Авторитарный стиль характеризуется тем, что все полномочия по управлению персоналом сосредоточены в одном человеке и устанавливается прямой диктат желаемой манеры поведения и методов решения проблем [17, с. 22]. Такое поведение лидера объясняется не только личными качествами, но и объективными причинами:

- Человеку неестественно проявлять инициативу, испытывать желание работать, наоборот, возникает потребность перекладывать ответственность на других.
- Для сотрудника характерно отсутствие амбиций, он предпочитает не брать на себя ответственность и перекладывать обязанности по принятию решений на других.
- Эффективность деятельности достигается только принуждением и страхом применения дисциплинарных мер.

Демократическое лидерство основано на противоположных предпосылках. Все или большинство сотрудников участвуют в процессе принятия решений в соответствии с постулатами Y [17, с. 23].

Признаки демократического стиля:

- Труд для человека – естественный процесс, одна из ключевых потребностей.
- При создании благоприятных условий для самореализации человек выберет манеру поведения, которая будет характеризоваться ответственностью и высоким уровнем самоконтроля.

- Человек способен самостоятельно принимать творческие решения, но в обычных условиях он реализует эту способность лишь частично.

Обе теории Дугласа Макгрегора получили своеобразное продолжение в теории «Z» Уильяма Оучи, который предложил в качестве ключевого элемента мотивации саму корпорацию, построенную по клановому принципу. Автор формулирует правила не столько мотивации персонала, сколько управления предприятием в целом. Соблюдение правил должно привести к повышению эффективности работы сотрудников:

- Подбираем персонал на длительный срок. К потребностям биологического порядка относится и уверенность в завтрашнем дне, поэтому стабильность сохранения работы устраняет некоторые демотивирующие факторы.

- Принятие решений на групповой основе. Коллективные решения повышают ответственность, которая формируется отношением коллектива. При этом решения более эффективны, поскольку мнение группы позволяет учесть больше факторов, имеющих значение для дела.

- Кадры должны оцениваться и продвигаться по службе медленно, а нынешняя система вознаграждения должна стимулировать процесс самообразования.

- Надзор должен быть в основном неформальным, с четкими критериями и системами оценки результатов.

- Карьера должна быть неспециализированной, нецелевой. Человек, который растет по уровням иерархии, должен иметь возможность работать на разных должностях и в подразделениях, что поможет ему получить полное представление о специфике работы организации.

- Внимание к потребностям сотрудников, понимание ценности каждого человека для общего дела, забота о нем.

Использование данных теорий мотивации в работе российских компаний не носит системного характера, но при целенаправленном их применении может дать хорошие результаты.

Слово «мотивация» происходит от латинского слова «movere», что буквально означает «двигать что-то». Таким образом, мотив обычно означает нечто, что приводит вещи в движение. Смысл мотивации заключается в ненасильственном создании положительного отношения к чему-либо, часто к какому-либо действию или типу поведения. Мотивация обычно относится к какому-то процессу и его результату, а также к тому факту, что происходит или существует что-то конкретное

Понимание вопроса мотивации необходимо при создании возможностей воздействия на структуру мотивов. Знание этой структуры является основой для понимания источников мотивации и фактов, влияющих на то, просит ли человек чего-то или отказывается от него, почему некоторые люди желают чего-то большего и почему некоторые области вызывают у одних больший интерес, чем у других. Мотивация образует динамическую сторону, пытается продолжить и психологическую сторону, интегрируется в единое целое и представляет собой движущую силу человека к поставленной цели. Таким образом, мотивация включает в себя усилия, настойчивость и цели. Мотивация ориентирована на будущее и включает в себя индивидуальные усилия, настойчивость и преданность делу.

Модель иерархии потребностей Маслоу является распространенной основной моделью в литературе по управлению человеческими ресурсами и связана с мотивацией сотрудников и их потребностями.

Маслоу обнаружил, что потребности человека выстроены в иерархию. Это значит, что обнаружение одной потребности обычно влечет за собой удовлетворение другого, предыдущего уровня. Таким образом, ни одна потребность не может рассматриваться как изолированная или обособленная; каждый сдвиг между уровнями потребностей связан с

состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности предыдущим уровнем потребностей.

Мотивация сотрудников — это систематический процесс, в котором менеджеры постоянно стимулируют внутреннюю мотивацию своих подчиненных, выявляя и внедряя подходы, инструменты и меры, которые помогают работникам удовлетворять их потребности и цели.

Чтобы узнать, что работает для сотрудников, необходимо попробовать несколько мотивационных стратегий и реализовать ту, которая успешно работает для них и меняет их поведение на рабочем месте. Эффективная мотивация приведет к повышению производительности труда и улучшению качества работы внутри подразделений и общества.

Сотрудникам не нужно многого, чтобы быть мотивированными и удовлетворенными. Однако компания должна стремиться поддерживать постоянную мотивацию сотрудников, чего она достигает посредством регулярного мониторинга и оценки эффективности.

В менеджменте важно осознавать тот момент, когда никто не может мотивировать людей, но можно влиять на то, что эти люди мотивированы делать.

Таким образом, менеджеры постоянно разрабатывают меры, которые способствуют повышению производительности на рабочем месте, улучшению рабочих отношений с коллегами, повышению производительности и большей креативности. Эту идею поддержали и авторы работы, которые утверждали, что крайне важно понять возрастные изменения в трудовой мотивации. По их мнению, стереотипные убеждения пожилых сотрудников снижают их мотивацию, продуктивность и способности.

Мотивация труда представляет собой готовность работника прилагать усилия для достижения целей компании, при этом это действие обусловлено способностью удовлетворять собственные индивидуальные потребности.

Для мотивации сотрудников можно использовать широкий спектр инструментов.

Тейлор определил деньги как наиболее важный фактор, мотивирующий сотрудников к достижению более высокой производительности в промышленности. Эта форма вознаграждения приводит к удовлетворению сотрудников и напрямую влияет на их производительность. Заработная плата — ценный инструмент, который играет важную роль в повышении эффективности работы сотрудников, а также производительности компании. Исследования ряда авторов показали, что заработная плата, продвижение по службе, бонусы и другие виды вознаграждений используются большинством предприятий для повышения производительности сотрудников. Похвала, постановка реалистичных и достижимых целей, правильное определение рабочей нагрузки, вовлеченность сотрудников, адекватные полномочия, ответственность, обратная связь, оснащенность работы, выражение положительных качеств личности начальника, соответствующий стиль руководства, корректность со стороны старших сотрудников и компании, и предоставление соответствующей информации можно рассматривать и для комплекса других мотивационных элементов. Задача корпоративного управления состоит в определении мотивационных факторов, которые служат для эффективного управления и руководства сотрудниками.

Сотрудники, по словам Хорнби, — это «люди, которым платят за работу на кого-то». По данным Международной организации труда, работники — это те, кто работает на государственного или частного работодателя и получает заработную плату, оклад, комиссионные, чаевые, сдельную ставку или оплату натурой.

Крайне важно понимать, что работник — это тот, кто по контракту нанят работодателем в частной или государственной организации для работы в этой организации с вознаграждением по завершении работы,

например, зарплата, оклад или другая компенсация на ежедневной, еженедельной или ежемесячной основе.

Мотивация сотрудников.

Среди финансовых, экономических и человеческих ресурсов последние более важны и могут обеспечить компании конкурентное преимущество перед конкурентами.

На производительность сотрудников фундаментально влияют многие факторы, такие как аттестация сотрудников, мотивация сотрудников, удовлетворенность сотрудников, вознаграждение, обучение и развитие, гарантия занятости, организационная структура и другие, но это исследование сосредоточено исключительно на мотивации сотрудников, поскольку она оказывает наибольшее влияние на производительность.

Мотивация сотрудников — это одна из политик, реализуемых менеджерами для повышения эффективного управления работой сотрудников в организациях. Мотивированный сотрудник осознает конкретные цели и задачи, которые необходимо достичь, и направляет свои усилия в этом направлении.

На мотивацию сотрудников влияют как личные качества, так и среда на рабочем месте. Организации получают прибыль от «вовлеченных работников» разными способами. Двустороннее общение помогает формировать восприятие сотрудников и помогает организации лучше понимать своих работников.

Удовлетворенность сотрудников оказывает благоприятное влияние на удовлетворенность клиентов в сфере услуг. Кроме того, для того, чтобы в организациях было эффективное организационное управление, между руководителями и сотрудниками должна быть открытая линия связи. Работники должны участвовать в принятии решений компании; это помогает устранить сплетни на рабочем месте.



Очевидно, что довольный сотрудник с энтузиазмом работает, чтобы удовлетворить клиентов и достичь целей организации, в то время как немотивированный человек делает противоположное.

Преимущества мотивации сотрудников в нигерийских организациях. Мотивация сотрудников имеет решающее значение в нигерийских организациях, поскольку она дает следующие преимущества:

Повышает эффективность сотрудников. Уровень подчиненного или сотрудника определяется не только его полномочиями и талантами. Чтобы получить максимальную отдачу от его работы, необходимо преодолеть разрыв между способностями и желанием, что способствует повышению уровня производительности подчиненных.

Для достижения своих целей любой бизнес требует физических, финансовых и человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы можно полностью использовать, если их мотивировать. Этого можно добиться, повысив мотивацию персонала к работе. Это поможет организациям обеспечить максимально эффективное использование ресурсов

Устанавливает дружеские связи. На счастье сотрудников влияет мотивация. Этого можно достичь, если принять во внимание и разработать стратегию стимулирования на благо сотрудников.

Это может привести к следующему: денежные и неденежные стимулы, персоналу предоставляются возможности для карьерного роста, а неэффективный персонал наказывается.

Сотрудники будут более приспособлены к изменениям и не будут проявлять сопротивления изменениям, что приведет к гладкому и здоровому бизнесу, в котором индивидуальные интересы будут совпадать с интересами организации, что приведет к максимизации прибыли за счет повышения производительности.

Способствует достижению организационных целей. Цели организации могут быть достигнуты только при наличии следующих факторов: - максимально возможное использование ресурсов, атмосфера

сотрудничества, сотрудники целеустремлены, цели могут быть достигнуты, если координация и сотрудничество происходят одновременно, что может быть эффективно достигнуто посредством мотивации. Это приводит к стабильности рабочей силы.

Стабильность рабочей силы компании имеет решающее значение для ее репутации.

Сотрудники останутся лояльными к организации только в том случае, если у них есть чувство вовлеченности в управление. Навыки и эффективность сотрудников всегда принесут пользу как предприятиям, так и сотрудникам. Это приведет к созданию благоприятного общественного имиджа на рынке, что позволит привлечь в компанию компетентный и квалифицированный персонал.

## 1.2. Методы стимулирования в управлении персоналом организации

Существует множество определений мотивации, раскрывающих ее сущность с различных сторон.

Мотивация в общем понимании - это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зависимости от поведения человека - это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в управлении - это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивация является основой поведения человека и основой результативности функционирования и развития организации в целом.

Мотивация - это та «туго скрученная пружина», которая формирует активность человека с определенной силой в заданном направлении[33,с.5657].

По выражению Л. Якокки, «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть - в мотивации людей».

Мотивация основана на стремлении индивида к удовлетворению значимых для него потребностей в процессе трудовой деятельности.

Задачи, которые решаются на основе мотивации[29]:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы

подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

Различают следующие виды мотивации:

- материальная мотивация - стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- трудовая мотивация - потребность в содержательной, интересной, полезной работе;
- статусная мотивация - стремление к повышению значимости, статуса в организации (формального и неформального);
- нормативная мотивация - побуждение человека к определенному типу поведения посредством нормативного воздействия (информирование, убеждение, внушение);
- принудительная мотивация использование власти и угроза неудовлетворения потребностей;
- стимулирующая - воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определенному поведению;
- внутренняя мотивация - проявляется, когда человек сам формирует мотивы;
- внешняя мотивация - воздействие на субъект происходит извне;
- положительная мотивация - способствует эффективному достижению целей;
- отрицательная мотивация препятствует достижению целей (демотивация).

Различные виды мотивации не исключают, а взаимно дополняют друг друга. Основные проблемы управления мотивацией состоят в следующем[26]:

- неочевидность мотивов поведения человека, их опосредованность в различных формах поведения;
- изменчивость мотивационного процесса вследствие динамического взаимодействия потребностей;

- различие мотивационной структуры работников в силу уникальности, силы и устойчивости мотивов;
- многовариантность удовлетворения каждой потребности;
- недостаточная информированность о результатах труда, взаимозависимость работ, несовершенство технологий;
- невысокая профессиональная компетентность лиц, принимающих решения в области мотивации персонала.

В основе мотивации лежат мотивы, под которыми понимаются побудительные причины, определяющие выбор действий и поступков личности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг с другом по степени их воздействия на поведение человека. Эта совокупность мотивов образует мотивационную структуру.

Мотивационная структура обладает определенной стабильностью, но может меняться, например, сознательно в процессе воспитания или образования[24, с.106-107]. Процесс применения системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих человека к достижению личных или групповых целей, представляет собой стимулирование.

Мотивацию следует отличать от стимулирования, которое создается не за счет внутреннего побуждения к труду (потребность в реализации личностного потенциала), а посредством внешнего воздействия на поведение работника (премии, надбавки, льготы и др.). Стимулирование направлено не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих работника к труду.

Мотивация является одной из ключевых функциональных сфер деятельности современного менеджера, которая позволяет эффективно управлять главным ресурсом организации - персоналом. Мотивация создает заинтересованность работника в результатах труда и повышает его

эффективность. В связи с этим деятельность в сфере мотивации персонала актуальна для каждой современной организации.

В основе трудовой мотивации – соответствующий «внутренний позитивный трудовой настрой» работника, происходящий из приоритетных для него целей и ценностей. Повышение уровня трудовой мотивации, увеличение доли мотивированных работников в составе работающих – главная цель и задача менеджмента служб управления персоналом, да, наверное, и мечта любого руководителя. Мотивированный персонал является основой эффективности функционирования организации. Трудовая мотивация достигается и поддерживается стимулированием, которое представляет собой внешнее воздействие на работника для формирования у него «положительно-ориентированного» отношения к своей работе[22]. Феномен положительной трудовой мотивации возникает тогда, когда применяемые стимулы оптимально способствуют удовлетворению приоритетных потребностей работника. Стимулирование, не совпадающее с этими потребностями, безрезультатно и оборачивается потраченными деньгами и временем[24].

Мотивация трудовой деятельности разных категорий персонала должна быть различна. Следует учитывать динамический характер мотивационного процесса: изменение силы и влияния мотивирующих факторов в зависимости от изменения ситуации, потребностей работников, мотивационной структуры личности. Возможно влияние демотиваторов - факторов, которые оказывают негативное воздействие на мотивацию работника.

1.3. Современные технологии мотивации и стимулирования персонала в образовательной организации

Одним из важнейших компонентов педагогической деятельности является ее мотивация. Мотивация вообще, и мотивация педагога в частности, является одной из фундаментальных проблем как для отечественной, так и для зарубежной психологии и педагогики. Её значимость для образовательной практики настолько велика, что интерес и внимание учёных к различным аспектам этой проблемы не ослабевает на протяжении многих десятилетий.

Прежде, хочется напомнить значение самого термина.

Мотивация – это побуждение к какой-либо деятельности, усилиям, достижениям. Иными словами, мотивировать кого-то - значит, добиться, чтобы человек захотел проявлять усердие, добросовестное отношение к своим обязанностям[8]. В полной мере это относится и к педагогам.

Мотивация стала одним из основных источников, оказывающих влияние и на сферу образования, на работу преподавателей, постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы.

В настоящее время для объяснения мотивации педагога широко привлекаются общепсихологические теории. В качестве примера можно привести широко известную пирамиду потребностей А. Маслоу (рисунок 1).



Рисунок 1 - «Пирамида» потребностей А.Маслоу

Ещё одной моделью является работа Х. Мюррея, который выделял четыре основных побудителя поведения: потребности в достижении, доминировании, самостоятельности, аффилиации[8].

Одна из моделей принадлежит отечественному исследователю К.Г. Митрофанову, считающему, что мотивация педагога развивается поэтапно. В начале своей профессиональной деятельности основным мотивом педагога является стремление к самоутверждению, признанию со стороны учеников, коллег, родителей. Затем акцент переносится на содержание воспитания и обучения. Учитель активно овладевает преподаваемым материалом, занимается конструированием отдельных уроков и учебных курсов, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической работы. Впоследствии начинают преобладать интересы к пониманию и развитию школьника, его личности и поведения.

Педагогическая деятельность является специфической формой взаимодействия взрослого и ребенка, которая характеризуется асимметричностью позиций и различием в статусах. Это, по мнению Н.А. Аминова[4], обуславливает появление у педагога особого значимого мотива – мотива власти (доминирования). В образовательном процессе мотив власти может быть реализован в следующих видах.

1. Власть вознаграждения. Её сила определяется ожиданием, в какой мере учитель может удовлетворить мотивы ученика и насколько он поставит это удовлетворение в зависимость от желательного поведения ребёнка.

2. Власть наказания. Её сила определяется ожиданием ученика в отношении, во-первых, той меры, в какой учитель способен наказать его за нежелательные действия, и, во-вторых, насколько педагог сделает наказание зависящим от нежелательного поведения ребёнка.

3. Нормативная власть. Речь идёт об усвоенных учеником нормах, выполнение которых учитель имеет право контролировать.



4. Власть эталона. Она основана на желании ученика быть похожим на педагога.

Распространена также точка зрения, согласно которой профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока: мотивы выбора педагогической профессии; мотивы, проявляющиеся в процессе труда педагога; мотивы совершенствования педагогической деятельности.

Стремительно возрастает объем рутинной бумажной работы педагога в ущерб его реальной деятельности и общению с детьми.

Новая система финансирования, как ни парадоксально, привела к снижению мотивации в работе педагога. Для того, чтобы заработать на жизнь, учителю на сегодняшний день приходится много работать: принимать участие в конкурсах, проектах и т.д., брать большую нагрузку. Обилие конкурсов, в которые навязывает для участия администрация и огромные затраты времени на них, часто идут в ущерб здоровью и вызывают усталость и более раннее выгорание.

А о критериях оценки и школы и работы педагога хорошо в свое время сказал классик педагогики А. Нилл, который надеялся, что придет время, когда «школу будут оценивать не по академическим успехам, а по лицам ее учеников». Это было бы самым естественным[33].

Для повышения мотивации педагога предполагаются различные меры его стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации педагога: удовлетворение материальных и социальных потребностей педагогов, а также их стремления к личностному росту и самоактуализации.

Таблица 2 - Направления усиления мотивации профессиональной деятельности педагога

п/п	Направление усиления мотивации профессиональной деятельности педагога	Характеристики направления
-----	---	----------------------------

1	Удовлетворение материальных потребностей педагогов	Достигается через: - Заработную плату (должна соответствовать выполненной работе); - возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно-методической и учебной литературы, и т.д.).
2	Удовлетворение социальных потребностей педагогов	Достигается через: - информированность (знакомство с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности; получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха); - общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания и функционирования профессиональных сообществ и т.д.).
3	Удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации	Достигается через: - разработку и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.

При управлении образовательным учреждением в современных условиях необходимо учитывать следующие моменты:

- современного педагога нужно поддерживать, сопровождать в каждом учреждении;
- сегодня педагоги – профессионалы одиночки не способные изменить образование. Педагогический коллектив должен выступать как команда единомышленников;
- педагогические кадры должны быть гибкими, творчески мыслящими.

### **Выводы по первой главе:**

1. Необходимо мотивировать учителей материальными способами. Ведь любая работа, помимо ощущения своей значимости и полезности обществу, должна давать человеку средства к существованию. Поэтому кроме основного оклада педагога можно мотивировать такими способами: награждать его премией (например, по итогам учебной четверти или года), ценным подарком, выделять льготную путевку в дом отдыха или санаторий и т.п.

2. Важны способы мотивации, направленные на создание удобного (для педагога) графика работы. Ведь в жизни всякое бывает. У педагога, например, может быть маленький ребенок или одинокая мать-пенсионерка, за которой необходимо ухаживать, или он занят какой-то общественно-полезной деятельностью, что тоже требует времени и сил. Поэтому, если руководство учебного учреждения сможет составить удобный график работы, отпуска для этого преподавателя или предоставлять ему дополнительные отгулы, это послужит хорошей мотивацией.

3. Не следует забывать и о моральной мотивации. Если за хорошую добросовестную работу педагог услышит похвалу на педсовете или в присутствии проверяющих работников из органов образования, если его фотография будет висеть на доске почета, ему просто по-человечески будет очень приятно. Можно также поощрить усердного педагога благодарностью в приказе. Разумеется, руководству учебного заведения следует также защищать педагога от необоснованных, несправедливых претензий учащихся или их родителей.

4. Также необходимо содействовать профессиональному и карьерному росту учителей. Эти методы включают в себя: помощь педагогам в организации и проведении открытых уроков, содействие в направлении их на конференции, семинары, а также в оформлении заявок на получение грантов.

5. Поощрять стремление педагогов к повышению своей квалификации, получению второго высшего образования, разработке педагогической концепции и т.д.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В МБОУ «СОШ №4» г. ЧЕБАРКУЛЬ**

### **2.1. Общая характеристика деятельности МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль**

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 4» г. Чебаркуля зарегистрирована в целях реализации прав граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности основного общего, среднего (полного) общего образования. Образовательная деятельность осуществляется на основании лицензии №11926 от 20 ноября 2015 года.

Свидетельство о государственной аккредитации: №2345 от 22 апреля 2016 года Срок действия – бессрочно.

Учредитель: Муниципальное образование «Чебаркульский городской округ» в лице главы Чебаркульского городского округа распоряжением главы города Чебаркуля от 29.06.1995г. № 416-р.

Школа № 4 сегодня - это уютные кабинеты с новой мебелью, школа оснащена компьютерной техникой аудио и телеаппаратурой, современный спортзал, 2 кабинета информатики с интерактивной доской, школьные мастерские, кабинет обслуживающего труда, просторная библиотека с малым читальным залом, малый актовый зал, игровой зал, созданный учащимися школы под руководством учителя технологии. В школе созданы оптимальные условия для эффективной организации образовательного процесса, направленного на формирование модели адаптивной школы «Школа содружества», реализацию его личностно - ориентированной направленности, духовно - нравственное воспитание личности школьника, развитие здоровья сберегающей среды ОУ.

Содержание образования в школе постоянно развивается, насыщается проблемами человека:

в учебный план включены предметы и курсы, способствующие эмоционально-нравственному, интеллектуальному развитию личности, например курс «Познай себя» (5 кл.), «Информатика», (5-10 кл.), «Основы профессиональной культуры» (9кл.), «Твоя профессиональная карьера» (10-11кл.), «Культура безопасности жизнедеятельности» (5-9кл.), «Основы проектной деятельности» (8 кл.).

Традиционные технологии все больше вытесняются личностно - ориентированными, развивающими, проектными технологиями. Это позволяет добиться стабильности результатов обученности учащихся и соответствия их требованиям государственных образовательных стандартов.

Воспитательные задачи решаются через сохранение, соблюдение и развитие школьных традиций, работу творческих объединений, участие в фестивалях «Формула успеха». Деятельность учащихся в творческих объединениях «Книголюб», «Марья-искусница», «Юный турист», «Шахматы», а также организация коллективных творческих дел («Осенний турслёт», «Юбилей школы», «Город мастеров» и др.) позволяют учащимся реализовать свои интересы и потребности, развивать интеллектуальные и творческие способности, приобретать навыки общения, учиться работать, делить успех и ответственность с другими, узнавать друг о друге много нового, наконец, просто обрести друзей.

Самые яркие события школьной жизни становятся добрыми традициями, без которых мы не мыслим жизнь школы, детей, педагогов и родителей. К таковым относятся День открытых дверей, Месячник, посвященный защитникам Отечества, конкурсы «Стань звездой», «Самый классный класс», «Мастер - золотые руки», акция милосердия, слёт лидеров.

На «Празднике Чести школы» чествуются учащиеся, отличившиеся в различных направлениях фестивального движения, активисты школьного самоуправления, победители конкурса «Стань звездой» в номинациях «Умники и умницы», «Герои спорта», «Золотые руки», «В мире

прекрасного», «От всей души», «Самый звездный», а также педагоги и родители, сопровождавшие детей к успеху.

Образовательное учреждение реализует общеобразовательные программы:

- Основного общего образования;
- Среднего (полного) общего образования.

Реализация общеобразовательных программ осуществляется в рамках единой образовательной среды. Для реализации образовательных программ в образовательном учреждении имеется методическое сопровождение.

## 2.2. Анализ состава и структуры персонала МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль

Управление образовательным учреждением строится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом образовательного учреждения является директор.

В МБОУ «СОШ № 4» сформированы коллегиальные органы управления: Общее собрание работников, Педагогический совет, Совет ОУ. Функции, которые выполняют коллегиальные органы, отражены в Уставе ОУ, в Положении о Совете учреждения, Положении о Педагогическом совете, Положении об Общем собрании работников ОУ.

Директор МБОУ «СОШ № 4» контролирует работу и обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений учреждения, утверждает штатное расписание, отчетные документы учреждения, осуществляет общее руководство ОУ.

По инициативе обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся в образовательном учреждении созданы выборные представительные органы: Совет обучающихся, Совет родителей

образовательного учреждения. Советы не являются коллегиальными органами управления МБОУ «СОШ № 4» (далее по тексту - ОУ).

Для осуществления учебно-методической работы в ОУ созданы предметные методические объединения: учителей математики, информатики; учителей русского языка и литературы; учителей иностранного языка; учителей истории, обществознания и географии; учителей физики, химии, биологии; учителей ОБЗР, труда (технологии), музыки, ИЗО и физической культуры.

Педагогический совет осуществляет текущее руководство образовательной деятельностью ОУ, в том числе рассматривает вопросы:

- развития образовательных услуг;
- регламентации образовательных отношений;
- разработки образовательных программ;
- выбора учебников, учебных пособий, средств обучения и воспитания;
- материально-технического обеспечения образовательного процесса;
- аттестации, повышения квалификации педагогических работников;
- координации деятельности методических объединений.

Созданы и функционируют: психолого-педагогический консилиум, профсоюзный комитет, комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, комиссия по аттестации на соответствие педагогических работников занимаемой должности, комиссия по охране труда.

Общее собрание работников реализует право работников участвовать в управлении образовательной организацией, в том числе:

- участвовать в разработке и принятии коллективного договора, Правил трудового распорядка, изменений и дополнений к ним;

- принимать локальные акты, которые регламентируют деятельность образовательной организации и связаны с правами и обязанностями работников;
- разрешать конфликтные ситуации между работниками и администрацией образовательной организации;
- вносить предложения по корректировке плана мероприятий организации, совершенствованию ее работы и развитию материальной базы.

Управление образовательным учреждением строится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом образовательного учреждения является директор. В МБОУ «СОШ №4» формируются коллегиальные органы управления: Общее собрание работников, Педагогический совет, Совет Учреждения.

В образовательном учреждении работают: объединения педагогов и классных руководителей, психолого-медико-педагогический консилиум, профсоюзный комитет, комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, комиссия по аттестации на соответствие педагогических работников занимаемой должности, комиссия по охране труда.





Рисунок 2 – Организационная структура МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуля

Структура управления в школе построена с целью обеспечения оптимального сочетания государственных и общественных начал, в интересах всех участников этого процесса. Она направлена на реализацию определенных законом РФ "Об образовании" прав работников школы, учеников и их родителей: на участие в управлении школой, удовлетворение потребностей и интересов всех участников образовательного процесса, разрешение противоречий и конфликтов между участниками образовательного процесса.

Управленческая деятельность в школе состоит из трех блоков: государственное управление, общественное управление и самоуправление. Это позволяет предоставить возможность управления школой всем участникам образовательного процесса:

- педагогам (Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет);
- родителям (Общешкольный родительский комитет, классные родительские комитеты);
- ученикам (Совет обучающихся).

Управление школой осуществляется через скоординированную структуру управленческих единиц: Совет Школы, Педагогический совет.

Общее собрание трудового коллектива, Попечительский совет, Родительский комитет, Совет обучающихся, директор школы, заместители директора по УВР, ВР и АХЧ.

В школе функционируют службы логопедического, социального, психолого-педагогического сопровождения, работает преподаватель-организатор ОБЗР.

Административное управление осуществляет директор и его заместители. Директор осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности школы, определяет структуру, должностные обязанности работников, обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество всех внутренних структур с органами местного самоуправления и вышестоящими органами.

Педагогический совет состоит из всех педагогических работников и действует постоянно. Заседание его созывается по мере необходимости, но не реже 1 раза в четверть. Решения педагогического совета принимаются голосованием, являются правомочными, если на заседании присутствовало не менее 2/3 состава и за них проголосовало не менее 2/3 присутствующих. Решения являются обязательными для всех членов трудового коллектива. Педагогический совет действует в соответствии с Положением о педагогическом совете.

Родительский комитет является органом самоуправления школы, который возглавляет председатель. Родительский комитет подчиняется общешкольному родительскому собранию. Срок полномочий родительского комитета - 1 год. Для координации работы в состав комитета входит заместитель директора по организации внеклассной и внешкольной воспитательной работы с детьми. Деятельность родительского комитета осуществляется в соответствии с Конвенцией ООН о правах ребенка, действующего законодательства Российской Федерации в области

образования, Типовым Положением об образовательном учреждении, Уставом школы, Положением о родительском комитете. Решения родительского комитета являются рекомендательными. Родительский комитет координирует деятельность классных родительских комитетов.

Методический совет создан в целях координации деятельности всех структурных подразделений методической службы. Методический совет является консультативным органом по вопросам организации методической работы.

Методический совет создан для решения следующих задач:

- координация деятельности методических объединений;
- разработка основных направлений методической работы образовательного учреждения;
- обеспечение методического сопровождения учебных программ, разработка учебных, научно-методических, дидактических материалов;
- организация инновационной, проектно-исследовательской деятельности;
- организация консультирования педагогических работников по проблемам совершенствования профессионального мастерства, методики проведения различных видов занятий и их учебно-методического обеспечения.
- разработка мероприятий по обобщению и распространению педагогического опыта;
- профессиональное становление молодых учителей;
- организация взаимодействия с другими образовательными учреждениями;
- внедрение в учебный процесс современных педагогических технологий.

Каждый учитель состоит в методическом объединении.

В школе работают пять методических объединения:

- предметов гуманитарного цикла;
- предметов естественно-математического цикла;
- предметов эстетического цикла;
- классных руководителей.

Предоставленная организационная структура демонстрирует тот факт, что управление школой - многофакторный процесс. В школе используется линейно-функциональная модель управления, обеспечивающая личностный рост всех субъектов образовательного процесса.

В 2024 году в системе управления поддерживались организационные изменения в связи с использованием дистанционных технологий при обучении. В перечень обязанностей заместителя директора по учебно-воспитательной работе входит организация контроля за созданием условий и качеством обучения, в том числе и дистанционного, определены способы оповещения учителей и сбора данных по результатам обучения обучающихся ОУ.

По независимой оценке качества образования (НОКО) показаны следующие результаты в таблице 3.

Таблица 3 - Независимая оценка качества образования (НОКО)

Открытость и доступность информации об организации	Комфортность условий предоставления услуг	Доступность услуг для инвалидов	Доброжелательность, вежливость работников организации	Удовлетворенность услугами оказания услуг	Итоговая оценка организации
96,4	88	68	89	85,2	85,32

Качество образования не сводится исключительно к качеству обучения. Современная информационная эпоха обостряет задачу воспитания человека умелого, мобильного, способного успевать за стремительным развитием цивилизации: получение нового образовательного результата – развитие личности ученика на позициях гражданина-патриота на основе освоения универсальных учебных

действий. Система мониторинга активно входит в работу по определению качества обучения

Такой подход ориентирует педагогический коллектив на оценку деятельности образовательного учреждения по конечным результатам, среди которых следует выделить основные показатели эффективности его деятельности.

Мониторинг качества условий реализации основных образовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС общего образования и АОП в соответствии с требованиями ФГОС для обучающихся с ОВЗ соответствует оптимальному уровню. По вариативной части созданы допустимые уровни условий. Условия реализации ООП ООО – высокий уровень (96,88%), ООП СОО – выше среднего (88,43%)

По итогам проведения оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в 2023 г. уровень эффективности ОУ - 85% (выше среднего).

По «Самодиагностике школ Минпросвещения» образовательное учреждение имеет средний уровень (73,93%).

Условия для реализации ФГОС общего образования и АОП в соответствии с требованиями ФОП соответствуют оптимальному (материально-техническое, учебно - методическое и информационное обеспечения) и допустимому (оснащение учебных кабинетов, информационно-образовательная среда) уровням.

Вывод:

- система управления образовательным учреждением оценивается как эффективная, позволяющая учесть мнение работников и всех участников образовательных отношений при проведении образовательной деятельности;
- в ОУ функционирует система руководства и управления, охватывающая все стороны образовательной деятельности, нацеленная на конечный результат;

- администрация осуществляет контроль и руководство, используя различные формы контроля и оказания методической помощи, соблюдая при этом принципы гласности, объективности, плановости.

### 2.3. Оценка методов и технологий мотивации и стимулирования сотрудников МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль

Система мотивации персонала МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль включает в себя методы материального и морального стимулирования.

В соответствии с коллективным договором от 21.05.2013 г. Администрация школы производит оплату труда на основе действующего законодательства, а также производит ежегодное увеличение фонда оплаты труда не ниже планового показателя уровня инфляции.

Производит выплату заработной платы в соответствии со статьей 136 Трудового кодекса РФ не реже двух раз в месяц: 10 и 25 числа текущего месяца.

Не допускает установления и изменения систем оплаты труда без учета мотивированного мнения Профсоюза образовательного учреждения.

Производит выплаты надбавок и доплат педагогическим работникам в соответствии с Положением об установлении доплат за работу, не входящую в функциональные обязанности (в том числе всех компенсирующих доплат), надбавок за сложность и напряженность работы и о материальном стимулировании и Положением об установлении стимулирующих надбавок за качество трудовой деятельности для категорий работников по должности «учитель»[3].

Администрация школы устанавливает после получения мотивированного мнения Профсоюза надбавку к заработной плате в размере до 12 % (в зависимости от условий и результатов аттестации рабочего места) при работе в неблагоприятных условиях труда. Производит

доплату за работу в ночное время (с 22 до 6 часов) по ставкам, не ниже 35% от должностного оклада. Производит оплату в двойном размере либо предоставляет дополнительные дни отдыха за работу в выходные и праздничные дни. При нарушении срока выплаты заработной платы работнику выплачивает компенсацию в размере 1% от невыплаченных сумм за каждый день задержки выплаты[3].

Оплачивает командировочные расходы в порядке, установленном постановлением Правительства РФ от 13.10.2008 г. № 749. При этом

возмещает расходы, связанные со служебной командировкой, соответствующими приказами о командировке, в следующих размерах:

- расходы по проезду – в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами;
- расходы по найму жилого помещения – в размере фактических расходов, подтвержденных соответствующими документами, но не более 1000 рублей в сутки;
- дополнительные расходы (суточные) – в размере не менее 300 рублей за каждый день нахождения в командировке.

Источником средств для материального стимулирования за напряженность, высокое качество работы и результат работы являются[3]:

1. стимулирующий фонд (в т.ч. в рамках реализации «Комплексной программы модернизации образования» («КПМО»);
2. текущая экономия по тарифной части фонда заработной платы и экономия по тарифной части фонда заработной платы по итогам отчетного периода, за исключением экономии, образовавшейся из-за невыполнения плановых показателей деятельности учреждения.

Финансовым органом МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль (в лице главного бухгалтера), исходя из утвержденного фонда оплаты труда на календарный год, утвержденного штатного расписания и тарификации педагогических работников определяется объем средств стимулирующего

фонда (оформляется служебной запиской на руководителя МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль с представлением расчета)[3].

Установка стимулирующих выплат за особое качество работы, за высокую результативность, успешное выполнение наиболее сложных работ, за выполнение дополнительных видов работ, не входящих в круг основных обязанностей работников производится за определенный период (месяц (или квартал, полугодие)) на основании приказа руководителя образовательного учреждения по согласованию с профсоюзным органом в пределах стимулирующего фонда[3].

Выплаты стимулирующего характера производятся в соответствии с приказом по учреждению об утверждении положения об оплате и стимулировании труда работников учреждения.

В число поощряемых входят все работники МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Директор школы за эффективное и качественное исполнение своих должностных обязанностей поощряется на основании приказа Учредителя в соответствии с Положением о премировании руководителей государственных образовательных учреждений, подведомственных Комитету общего и профессионального образования Челябинской области.

Стимулирующие выплаты производятся в пределах фонда оплаты труда. Максимальный размер выплат стимулирующего характера не ограничен.

Критерии результативности работы принимаются на общем собрании трудового коллектива (собрании представителей работников).

Таблица 4 – Периоды стимулирования устанавливаются по итогам работы



Стимулирующие выплаты Учителям в Рамках «КПМО» РФ	Стимулирующие выплаты из НТФОУ (или ФЭЗП ОУ)	Иные единовременные выплаты
ежемесячно	Ежемесячно (или за квартал, полугодие, год) по возможности фонда	на основании приказа директора по представлению непосредственного начальника данного работника (зам.директора) в связи с юбилеями, в связи с уходом на пенсию, профессиональными праздниками, материальная помощь

При определении размеров выплат стимулирующего характера учитываются:

- интенсивность, напряженность работы
- успешное и добросовестное исполнение работником своих обязанностей в соответствующем периоде;
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- высокие результаты работы;
- выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса;
- участие в выполнении особо важных работ и мероприятий.

Работникам, имеющим почетные звания, устанавливается персональная надбавка к должностному окладу в размерах:

- почетное звание «Народный», - 30 %;

- почетное звание «Заслуженный» - 20 %;
- звание «Почетный учитель» 20 %;
- звание «Почетный учитель Челябинской области» - 20 %;
- работникам, имеющим ведомственные (спортивные звания),

- устанавливается персональная надбавка в размере 10 % должностного оклада;

При наличии у работника нескольких почетных званий персональная надбавка устанавливается по одному из оснований по выбору работника.

Вместе с тем, кроме материального стимулирования, МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль используются и моральные стимулы.

Также используются следующие формы морального стимулирования

- объявление благодарности (в устной форме; в письменной форме - занесении записи благодарности в Трудовую книжку;
- награждение почетной грамотой на уровне учреждения;
- за особые трудовые заслуги на работника предоставляется ходатайство в вышестоящие органы управления образованием о поощрении, награждении наградами различного вида регионального, федерального уровня – Государственными наградами Российской Федерации, отраслевыми наградами Челябинской области РФ (орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками, к присвоению почетных званий и др.).

По результатам года:

- 4 учителя награждены грамотой ОУ с занесением записи в Трудовую книжку работника);

С 01.07.2022 года МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль направляла усилия на решение следующих основных задач кадровой политики:

1. добиться полного количественного и качественного соответствия кадрового состава необходимого для выполнения целей школы и поддерживать это соответствие;
2. комплектовать МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль квалифицированным персоналом (подбор, оценка и расстановка педагогов, порядок оформления трудовых отношений);
3. провести объективную оценку трудовой деятельности педагогов по занимаемым должностям, уровня его профессиональных знаний и навыков (периодическая аттестация);

4. регулировать социально-трудовые отношения между сторонами социального партнерства (в целях соблюдения действующего трудового законодательства, совершенствования мер по сохранению социальной стабильности в трудовом коллективе);

5. обеспечить достаточный уровень удовлетворенности педагогов работой;

6. обеспечить подготовку, переподготовку, повышение квалификации педагогов.

Обучение и развитие педагогов осуществляется по следующим направлениям:

- подготовка;
- переподготовка;
- повышение квалификации.

Развитие педагогов МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль осуществляется посредством вложения средств в обучение работников в ВУЗах, повышения квалификации, подготовке профессиональных кадров для нужд образовательной организации, участия в семинарах, методических советах, круглых столах и т.д. Так в настоящее время обучаются 5 человек в ВУЗах.

Таблица 5 – Затраты на развитие кадров, в руб.

Направления развития персонала	Затраты в 2023 г., в руб.	Затраты в 2024 г., в руб.	Затраты в 2025 г., в руб.
На подготовку будущих специалистов	30 500,0	40 300,0	45 070,0
В целом на обучение	47 800,0	60 400,0	65 300,0

Из таблицы 6 можно заметить тенденцию к увеличению расходов на подготовку будущих специалистов с 30 500,0 руб. в 2023 г. до 55 070,0 руб. в 2024 г., и обучение в целом с 47 800,0 руб. в 2023 г. до 65 300,0 руб. в 2024 г. На данный момент это лишь положительная тенденция для МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, так как данные затраты на развитие кадров реальных

результатов по увеличению прибыли и повышению эффективности деятельности школы в целом в настоящее время пока не дают.

Необходимо совершенствовать систему: моральных и материальных стимулов для сохранения в школе лучших педагогов и постоянного повышения их квалификации, а также для пополнения школ новым поколением учителей, в том числе не обязательно с педагогическим образованием, любящих и умеющих работать с детьми; подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров.

В этом направлении в школе есть позитивные подвижки: за последние три года 4 молодых педагога пришли и успешно работают сегодня в школе.

#### 2.4 Разработка рекомендаций по созданию мотивационной политики и стимулирования сотрудников МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль и оценка эффективности предложенных рекомендаций

На основании выявленных недостатков системы стимулирования труда работников МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль соответственно автором выдвинуто ряд предложений по направлениям по развитию мотивационного комплекса данного образовательного учреждения, целью которых должны быть человеческие ресурсы: знания, умения, навыки и установки, а также корректировка системы мотивации работников в соответствии с целями деятельности МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Мы исходим из того, что необходимо провести меры по активизации кадров, в частности, по формированию мотивации педагогов, т.к. мало заметна заинтересованность каждого педагога в общем деле. Ведь одной из подзадач мотивационной политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала[4].

Цель проекта: создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в профессиональной деятельности.

Задачи:

1. Внедрение системы управления мотивацией труда педагогов.

2. Выработка политики школы в области мотивации труда педагогов.
3. Улучшение морально-психологического климата в коллективе

Полученные результаты позволяют наметить эффективные мероприятия, которые окажут значительное влияние на совершенствование системы мотивации работников МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Предлагается разработать Положение об определении Лучших педагогов МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль и выбирать их 1 раз в квартал с вручением денежных выплат.

#### 1. Общие положения

Занесение на Доску почета является формой поощрения работников за вклад в эффективную работу и развитие МБОУ «СОШ №4», образцовое выполнение педагогических обязанностей, продолжительный и безупречный труд, новаторство и другие достижения в работе.

Занесение на Доску почета осуществляется ежегодно 31 декабря, сроком на один год.

На Доску почета помещаются цветные фотографии размером 20х30 см с указанием под ними фамилии, имени, отчества, должности (или звания).

#### 2. Порядок занесения на Доску почета

К занесению на Доску почета представляются педагоги МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, проработавшие не менее 2 лет, имеющие устные и письменные поощрения, не имеющие на момент представления дисциплинарных взысканий.

Документы для занесения на Доску почета рассматривает Педагогический Совет.

Для рассмотрения вопроса о занесении на Доску почета в срок до 1 декабря каждого года представляются следующие документы:

- ходатайство с указанием фамилии, имени, отчества и должности кандидата;

– краткая характеристика с отражением всей трудовой деятельности, наградений и поощрений, с указанием конкретных заслуг и достижений кандидата.

Лицам, чьи фотографии занесены на Доску почета, выдается свидетельство установленного образца, денежная премия в соответствии с приказом Директора школы и делается соответствующая запись в трудовой книжке отделом кадров.

Повторное занесение работников на Доску почета осуществляется не ранее, чем через квартал после предыдущего занесения.

Также, необходимо создать группы, на которых работники МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль смогут обсуждать свои проблемы. В основе, рекомендованной нами технологии «обучения действием» лежит принцип осознания и работы над своей рабочей проблемой самостоятельно каждым работником МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль. Группа помогает каждому своему участнику, задавая такие вопросы, которые позволят ему понять что-то новое и самостоятельно продвинуться в решении своей проблемы. Базовый принцип, который лег в основу технологии – обучение должно проходить без отрыва от повседневной работы, то есть являться «обучением через работу».

Цель технологии «Обучение действием» в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль - структурировать процесс изучения собственного педагогического опыта решения реальной задачи и опыта своих коллег через задавание вопросов, и помочь обучающемуся прояснить для себя, что он должен делать и как. Рассмотрим вариант методики, который мы предлагаем использовать в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль (она несколько отличается от классической модели, модифицирована нами с учетом специфики данного учебного учреждения).

Основные этапы технологии «обучение действием», предлагаемой ввести в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Опираясь на принцип добровольности, сформировать группу из 5-6 человек, стремящихся к развитию и творческому, нетрадиционному решению педагогических задач, стоящих перед ними. Поскольку каждый участник группы работает над реальной, самостоятельно выбранной проблемой/задачей компании, можно ожидать высокую мотивацию в процессе решения задачи.

- Каждый из участников должен выбрать тему, задачу, проблему, которую ему хотелось бы решить.

Основные принципы выбора тем:

- Выбранная тема должна на самом деле являться реальной проблемой, а не задачей, представляющей собой просто сложный вопрос, имеющий правильный ответ, который можно найти, обратившись к литературе и другим источникам.

- Проблема должна быть реальной, требовать срочного решения, активизировать умственные способности решающего ее человека или группы и подвергать их определенному риску при использовании своих идей и идеалов.

- Участники должны не только провести исследование, оценить проблему и предложить ее решение, но предпринять действия по реализации этого решения.

- При формировании рабочей группы следует обратить внимание на то, чтобы ведущий группы имел реальные полномочия (или рычаги) воздействия на управленческую систему МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль. Иными словами, чтобы то, что «наработали» участники имело возможность воплотиться в деятельности МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Рабочая группа (где каждый участник работает по выбранной им теме) встречается раз в 3-4 недели, где обсуждение проходит следующим образом:

- каждый участник рассказывает, какие разработки и действия по выбранной теме он совершил в прошедший период. Для этого он может дополнительно изучать литературу, самостоятельно размышлять и т.д.;

- остальные участники группы, после рассказа коллеги, задают ему вопросы. Вопросы – основной стимул и рычаг дальнейшего хода разработки задачи: они должны быть сформулированы таким образом, чтобы помочь своему коллеге задуматься над теми аспектами решения задачи, которые до сих пор оставались вне зоны его размышлений. Они не должны содержать завуалированного предложения «а сделай так».

- После того, как вопросы были заданы, «рассказчик» может обозначить те вопросы, которые побудили его задуматься или развернуть ход решения задачи в новом позитивном русле.

- Далее каждый участник группы принимает на себя обязательства по совершению следующих шагов и действий в направлении решения задачи. Преимущество групповой работы в этом смысле заключается в том, что после того, как каждый участник предпримет очередной шаг, этот шаг будет детально проанализирован группой с его участием, для того, чтобы поучиться на этом и помочь спланировать следующие конкретные действия.

Таким образом, участие группы минимизирует вероятность серьезной ошибки в работе каждого участника.

По мере продвижения решения задачи руководство МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль (директор и заместители директора) оказывают всяческое содействие в реализации и воплощении наработанных подходов.

Для преодоления неблагоприятного психологического климата в коллективе МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль в первую очередь необходимо осознать проблему. Поэтому в качестве первой темы для всех участников группы «обучения действием» рекомендуем выбрать анализ рабочих стрессоров и дальнейшую работу над ними.

Начинать работу следует со следующей методики.



Предложить участникам группы описать наиболее важные аспекты нескольких (4-5) основных рабочих стрессоров в школе. Важно отметить контролируемые и неподконтрольные черты установленных стрессоров, то есть то, с чем можно справиться самостоятельно при некоторой концентрации усилий, а с чем справиться не удастся. Лучше описывать как можно подробнее, при этом отмечать, куда относится стресс во временном континууме – это может быть нечто уже случившееся, происходящее в данный момент, или нечто предполагаемое в будущем. Для удобства можно использовать таблицу 6:

Таблица 6- Основные рабочие стрессоры в школе

Рабочий стрессор	Описание стрессора и комментарии	Поддается или не поддается контролю	Временной континуум	Стрессор – крупное событие или хроническое препятствие
1.			Прошлое-	Стрессор – крупное событие, его повторение бывает не часто
2.			Настоящее-	Стрессор–событие, но повторяется довольно часто
3.			Будущее	Стрессор-хроническоепрепятствие

Особое внимание стоит обратить на раздел с описанием поддается ли контролю стресс. Как правило, сначала участники утверждают, что со стрессом ничего сделать нельзя и уменьшить его практически невозможно.

Однако при более вдумчивом анализе оказывается, что на многие стрессоры можно эффективно влиять. После этого, предложите участникам сопоставить предпосылки (те ситуации, которые запускают стресс), поведение (эмоциональную реакцию) и последствия. Уже в результате такого сопоставления может прийти осознание того, почему в определенных ситуациях они реагируют так, а не иначе.

Следующий шаг – это сознательное изменение поведения в уже предварительно осознанных и осмысленных ситуациях. На рабочих группах

важно проговорить, какие поведенческие реакции хотелось бы изменить участникам и прописать в виде плана (с учетом конкретной ситуации).

После того, как такая предварительная работа проделана каждым участником группы, можно переходить собственно к «обучению действием». Каждый участник выбирает наиболее травмирующий стрессор и самостоятельно над ним работает. Необходимость отчитываться перед группой о выполнении взятых на себя обязательств и своем продвижении к результату помогает участникам не откладывать эту работу в «долгий ящик» и уделять внимание своему развитию постоянно.

И, конечно же, нельзя не порекомендовать самый приятный способ формирования благоприятного психологического климата в коллективе МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, как мотивационного фактора, – организация нерабочей активности сотрудников. Переключение с одного вида деятельности на другой, любая активность – все это хорошая профилактика стресса. Занятия спортом, совместные спортивные соревнования, совместный поход в театр, кино или в клуб, походы в лес, выезд на пикник, за грибами, а также прочие активные внутрикорпоративные мероприятия – не только поддерживают психологическое равновесие в педагогическом коллективе, но и имеют выраженный командообразующий эффект. Хорошо, если по желанию самих работников МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль на таких мероприятиях будут присутствовать члены их семей. Этот метод используют практически все образовательные учреждения и суть его – переключиться с одного вида деятельности (рабочего) на принципиально другой - физический, игровой. Важно еще то, что если, например, в случае, работы над ответственным проектом человека сопровождают не всегда позитивные переживания (напряжение, раздражение, утомление), то при выборе деятельности переключения важно выбирать такую, которая приносила бы только положительные эмоции.

Похвала, критика, а также – продвижение по карьерной лестнице – все эти стимулирующие факторы должны быть направлены на формирование благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Итак, возьмем таблицу, которая будет показывать новые направления элементов мотивации. Новая система должна предусматривать формы участия сотрудников (табл.7).

Таблица 7 - Изменения в системе стимулирования педагогов МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Ранг	Руководители	Специалисты	Служащие
1	Оплата и премии	Продвижение по кадровой лестнице	Оплата и премии
2	Продвижение по кадровой лестнице	Оплата и премии	Продвижение по кадровой лестнице
3	Авторитет	Трудные задачи	Самостоятельность
4	Гордость	Новая квалификация	Уважение
5	Трудность задачи	Самостоятельность	Безопасность труда

Придерживаясь показателей этой большой таблицы, руководство МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль добьётся положительных результатов социальной деятельности школы: прежде всего, повысятся показатели эффективности образовательной деятельности в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль. И, наконец, последним из вновь вводимых элементов усовершенствования системы мотивации, то есть разработка системы управления карьерой как систему планирования продвижения педагогов по служебной лестнице.

В основу планирования карьеры следует положить следующие принципы:

1. индивидуальности, что предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры, т. к. далеко не все

руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню);

2. взаимной заинтересованности, мотивации. Очевидно, что и работник, и предприятие должны быть заинтересованы в развитии. Это предполагает перспективы развития деятельности, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность сторон;

3. стимулирования и материального обеспечения. Имеются в виду не только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника;

4. обязательства профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (повышение квалификации, категории), соответствующее планирование;

5. социально – психологического комфорта и удовлетворенности, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т. п. (при повышении в должности или квалификации).

Важно проводить профессиональные конкурсы: «Инновации в образовании», «Конкурс на лучшую методическую разработку», «Копилка методического материала», «Портфолио достижений».

Прогрессивные традиции позволят не только оздоровить психологический климат в коллективе МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, но и способствовать раскрытию креативных способностей организаторов и участников проводимых мероприятий.

Для разработки и внедрения проектируемой системы мотивационной политики в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль необходимо указать основные мероприятия и этапы внедрения разрабатываемого проекта (табл.8).

Таблица 8 - Основные мероприятия и этапы по развитию мотивационного комплекса учебного заведения

Мероприятия по внедрению проекта	Этапы внедрения	Сроки	Результат внедрения
----------------------------------	-----------------	-------	---------------------

1. Опрос (анкетирование) сотрудников фирмы в целях выявления мотивирующих факторов	1. Разработка анкеты	15 января 2026 г. - 22 января 2026 г.	Разработанная анкета для выявления мотивирующих факторов.
	2. Опрос	23 января 2026 г. - 30 января 2026 г.	Проведен опрос сотрудников с использованием разработанной анкеты.
	3. Обработка результатов	2 февраля 2026 г. - 9 февраля 2026 г.	Обработанные результаты опроса, включающие статистические данные и анализ.
	4. Выводы и рекомендации	10 февраля 2026 г. - 17 февраля 2026 г.	Сформированный список мотивирующих факторов на основе анализа результатов опроса. Сформулированы рекомендации для дальнейшего использования.
2. Разработать Положение об определении Лучших работниках МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль	1. Подача заявки, согласование сроков и условий	18 февраля 2026 г. - 25 февраля 2026 г.	Согласованные сроки и условия по подаче заявок на участие в конкурсе "Лучший работник".
	2. Занесение приказа	31 декабря 2026 г. (ежегодно)	Занесение на Доску почета осуществляется ежегодно 31 декабря, сроком на один год. Издан приказ о занесении лучших работников на Доску почета.
3. Внедрение технологии «Обучение действием»	1. Сформировать рабочую группу (5-6 человек)	2 марта 2026 г. - 9 марта 2026 г.	Сформирована рабочая группа из 5-6 человек для внедрения технологии "Обучение действием".
	2. Выбор тем, задач, проблем обсуждения	10 марта 2026 г. - 17 марта 2026 г.	Определены темы, задачи и проблемы для обсуждения в рамках технологии "Обучение действием".
	3. Решение поставленных задач/проблем	18 марта 2026 г. - 25 марта 2026 г.	Найдены решения поставленных задач и проблем в рамках работы группы.

	4. Реализация и воплощение наработанных подходов и технологий	26 марта 2026 г. - 20 июня 2026 г.	Структурирование процесса изучения собственного опыта решения реальной задачи и опыта своих коллег педагогов через задавание вопросов, и помощь обучающемуся прояснить свои обязанности. Внедрены и реализованы разработанные подходы и технологии на практике.
--	---	------------------------------------	---

Этапы внедрения проекта жестко не привязаны к этапам деятельности МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль. Это означает, что внедрение проекта можно начать в любой момент.

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что задачи введения новых элементов системы мотивации в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль следующие:

- повысить эффективность труда преподавательского состава с помощью новых современных методов стимулирования;
- затронуть социальные интересы преподавателей, создать им условия для профессиональной самореализации в процессе трудовой деятельности;
- создать такие условия, при которых трудовая деятельность была бы для педагогического коллектива в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль радостной, желанной и интересной.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивационной политики позволят повысить эффективность работы МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

## **Выводы по главе 2**

Анализ мотивационной политики был проведен на базе МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль.

Школа № 4 сегодня - это уютные кабинеты с новой мебелью, школа оснащена компьютерной техникой аудио и телеаппаратурой, современный

спортзал, 2 кабинета информатики с интерактивной доской, школьные мастерские, кабинет обслуживающего труда, просторная библиотека с малым читальным залом, малый актовый зал, игровой зал, созданный учащимися школы под руководством учителя технологии. В школе созданы оптимальные условия для эффективной организации образовательного процесса, направленного на формирование модели адаптивной школы «Школа содружества», реализацию его личностно - ориентированной направленности, духовно - нравственное воспитание личности школьника, развитие здоровьесберегающей среды ОУ.

Система мотивации персонала МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль включает в себя методы материального и морального стимулирования.

Источником средств для материального стимулирования за напряженность, высокое качество работы и результат работы являются[3]:

1. стимулирующий фонд (в т.ч. в рамках реализации «Комплексной программы модернизации образования» («КПМО»);
2. текущая экономия по тарифной части фонда заработной платы и экономия по тарифной части фонда заработной платы по итогам отчетного периода, за исключением экономии, образовавшейся из-за невыполнения плановых показателей деятельности учреждения.

Вместе с тем, кроме материального стимулирования, МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль используются и моральные стимулы.

Проведенный анализ показал, что необходимо совершенствовать систему: моральных и материальных стимулов для сохранения в школе лучших педагогов и постоянного повышения их квалификации, а также для пополнения школ новым поколением учителей, в том числе не обязательно с педагогическим образованием, любящих и умеющих работать с детьми; подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров.

Нами были предложены следующие рекомендации по внедрению новых элементов системы мотивации в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль следующие:

- повысить эффективность труда преподавательского состава с помощью новых современных методов стимулирования;

- затронуть социальные интересы преподавателей, создать им условия для профессиональной самореализации в процессе трудовой деятельности;

- создать такие условия, при которых трудовая деятельность была бы для педагогического коллектива в МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль радостной, желанной и интересной.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выпускной квалификационной 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 исследования, 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 личностно-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 показателей ее развития выделяются ценностные и смыслообразующие ориентации, профессиональная направленность, мотивы достижения успеха.

Сегодня важной проблемой становится исследование проблем управления поведением персонала в современных образовательных организациях, ориентированных на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

В ходе нашего исследования мы проанализировали систему мотивации персонала в образовательной организации на примере МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль и выявили наиболее значимые аспекты для нашего исследования, а именно:

- удовлетворение материальных потребностей;
- удовлетворение социальных потребностей;
- удовлетворение потребностей в личностном росте и самоактуализации;

Были выполнены поставленные задачи. Исходя из 1 задачи были выявлены основные подходы к мотивации и стимулированию персонала.

Исходя из 2 задачи в ходе анализа состояния системы мотивации работников в образовательной организации на примере МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль были определены слабые места. Коллектив школы начал сталкиваться с ситуацией, когда высокий темп работы, реформирование образовательной системы, нехватка мотивационных стимулов в работе вызывали повышенное напряжение среди педагогического коллектива, обострение психологического климата в коллективе.

Исходя из 3 задачи можно выделить следующие рекомендации:

- повысить эффективность труда преподавательского состава с помощью новых современных методов стимулирования;
- затронуть социальные интересы преподавателей, создать им условия для профессиональной самореализации в процессе трудовой деятельности;
- создать такие условия, при которых трудовая деятельность была бы для педагогического коллектива МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль радостной, желанной и интересной.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала позволят повысить эффективность работы МБОУ «СОШ №4» г. Чебаркуль, будут способствовать психологически-благоприятной атмосфере в коллективе.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

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, 2023. – 80 с.
2. Акифьев И.В., Пономарева И.К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом//Образование и наука в современном мире. Инновации. 2023. № 1. 103-112 с.
3. Аминов Н.А. Некоторые теоретические аспекты дифференциальной психодиагностики специальных способностей / Н.А.Аминов. - М., 2023. – 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. 2022. 27-34 с.
5. Арканов Д.В. Методы формирования системы мотивации труда//Аллея науки. 2023. 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. 2023. №6 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znanievaya-i-kompetentnostnaya-paradigmy-obrazovaniya-chemu-pod-silu-reshenie-modernizatsionnoy-zadachi> (дата обращения: 02.10.2025).
7. Аубекирова А.И. Стимулирование и мотивация персонала организации//Достижения науки и образования. 2023. 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. 2023. 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, 2023. - 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, 2023. – 144 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 192 с.
12. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2023. - 176 с.
13. Веселовская М.И. Организационные структуры современных организаций. - Н. Новгород: ИВЦ, 2023. - 159с.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2023. - 96 с.
15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е.Ветлужских. М.: Альпина Бизнес Букс, 2023. - 382 с. 154
16. Волкова Екатерина Валерьевна Концепции мотива в современном литературоведении // Преподаватель XXI век. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-motiva-v-sovremennom-literaturovedenii> (дата обращения: 21.09.2025).
17. Гайфуллина М.М., Муртазина Д.Д. Инструменты мотивации персонала в современных условиях// Инновационное развитие. 2023. № 5 (22). 50-81 с.

18. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2022. - 282 с.
19. Гильмуллина А.Р. Мотивация и стимулирование персонала//Аллея науки. 2023. Т. 3. № 6 (22). 437-441 с.
20. Горощенко В.В. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом//Вестник Института экономических исследований. 2022. № 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. 2023. 55-59 с.
22. Гуров В. И., Сукманов Э. В. Эволюция теорий мотивации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoriy-motivatsii> (дата обращения: 21.11.2025).
23. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2022. - 288 с.
24. Джидарьян, И.А. О месте потребностей, эмоций и чувств в мотивации личности // Теоретические проблемы психологии личности / И. А. Джидарьян - М., 2022. - 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. 2023. 609-613 с.
26. Зайцева Т.В., Черняева Г.В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2023. - 394 с.
27. Иванова Е.В. Современные проблемы мотивации персонала на российских предприятиях//Экономика и социум. 2022. № 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. 2022. - 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, 2022. – 304 с.

30. Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом//Молодой ученый. 2021. № 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 . 2021. - 61-66 с.

32. Ключков, А. Особенности систем мотивации персонала в России// Управление персоналом. - 2022. – 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. - 2023. - 239-244 с.

34. Корзенко, Н. И. Стимулирование и мотивация труда в организации. // Вестник ЧелГУ. - 2024. - № 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. 2024. 49-53 с.

36. Кочербаева 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». 2021. - 150-155 с.

37. Красношлыкова О.Г., Приходько Е.В. Мотивация профессионального роста педагогов в современных условиях // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2021. №2 (22).

38. Круглова Л.И. От мотивации персонала к высоким результатам // Руководитель бюджетной организации. - 2022. - 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, 2023 - 157-160 с.

40. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения [Текст] / Н.В.Кузьмина. – М., 2022. – 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, 2022. — 300 с

42. Лобанова Т.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. – М.: Юрайт, 2023. – 482 с.

43. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом: Учебник. – М.: Финпресс, 2022. – 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, 2023(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. 2022. № 5.2 (20). 240-248 с.

46. Маслоу А.Г. Мотивация и личность - СПб.: Питер., 2023. - 392 с.



47. Мешков Н.И. Мотивация учебной деятельности студентов : Учеб.пособие / Н. И. Мешков. - Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2024. – 182 с.
48. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник.-М.:Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 272 с.
49. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2022. - 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, 2022. – 103 – 106 с.
51. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2023. - 338 с.
52. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: Учебное пособие. – М.: Инфра – М, 2023. – 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 2023 года). – Отв. редактор Уварина Н.В. – Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2023. – 164 с.
54. Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2023.- № 1.
55. Сошникова Алеся Игоревна, Александров Александр Анатольевич Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2022. №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. 2022. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-professionalnopedagogicheskikh-konkursov-v-rossii-istoriya-sovremennost-tendentsii> (дата обращения: 20.09.2025).

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.. 2022. – 66 с.

58. Фатеева С.В., Гончарова И.В. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии//Вестник современных исследований. 2023. № 5.4 (20). - 384 с.

59. Федосеева М.Ю. Мотивация персонала и её влияние на эффективность деятельности организации//Экономика и социум. 2022. № 11 (42). - 859 с.

60. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала// Основы экономики, управления и права. – 2023 . - № 1. – 139 с.

61. Фридман Л.М. Психологическая наука - учителю / Л. М. Фридман, К. Н. Волков. - М. : Просвещение, 2023. - 224 с.