



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК УСЛОВИЕ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ)

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.04 Профессиональное
обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»

Проверка на объем заимствований:
28,7 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 20 » 06 2018 г.

зав. кафедрой ПППОиПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнила:

Студентка группы ОФ-209-174-1

Волков Алексей Алексеевич

Научный руководитель:

Уварина Наталья Викторовна

Д.п.н., профессор

Челябинск

2018 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Базовые положения управления работниками образовательной организации	10
1.2. Анализ проблемы стимулирования работников образовательной организации в психолого-педагогической литературе	21
1.3. Разработка системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательной организацией	31
Выводы по 1 главе	
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Цель и задачи опытно-поисковой работы, характеристика базы исследования	43
2.2. Реализация системы стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией	59
2.3. Общие рекомендации по стимулированию работников профессиональной образовательной организации.....	70
Выводы по 2 главе	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Сложившаяся в современном обществе ситуация в сфере образования оставляет желать лучшего: повышаются требования к деятельности образовательным организациям, к предоставляемым ими услугам, к организации учебного процесса, к уровню квалификации педагогических работников. Но в то же время для системы образования характерен низкий поток молодых специалистов, отсутствие интереса и замотивированности работающего персонала в карьерном росте и самосовершенствовании. В образовательных учреждениях работает устоявшийся костяк «взрослых» педагогов, для которых в большинстве случаев характерно эмоциональное выгорание.

Вышеназванные проблемы современной системы образования обусловлены рядом причин: невысокая заработная плата, отсутствие эффективно работающей системы стимулирования со стороны руководства, смутные перспективы карьерного роста, высокая степень тяжести работы с психо-эмоциональной стороны, частое отсутствие интереса учащихся к учебному процессу как к таковому, отсутствие престижности и привилегированности профессии.

Сложившаяся ситуация в образовательной среде не может оставаться нерешенной. Конечно, многие проблемы возможно решить целенаправленными действиями со стороны руководства учреждения, выработав грамотную тактику управления.

Современное состояние системы образования с повышающимися требованиями к его качеству делает актуальной проблему повышения эффективности управления образовательными организациями.

Вопросам совершенствования системы управления посвящено большое количество философских, социологических, психолого-педагогических исследований, в которых рассмотрены проблемы общей теории управления (Р. Блейк, М. Мескон, Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. и др.), управления конфликтами в профессиональной деятельности (Т.А. Артемова,

О.В. Панфилова, Л.Н. Чумиков и др.), управления образовательными организациями (О.Е. Лебедев, А.А. Майоров, Н.В. Роньжова, В.В. Чеха и др).

Требования, предъявляемые к качеству оказываемых образовательных услуг, профессиональной подготовке и грамотному управлению образовательными организациями отражены в ряде документов: Закон «Об образовании в РФ» [71] , Федеральная программа развития образования, Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», «Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года», Федеральные государственные образовательные стандарты.

Именно благодаря грамотному и умелому руководству, деятельность образовательной организации будет успешной. При этом процесс управления должен быть целенаправленным и включающим в себя осознанное стимулирование деятельности работников для достижения максимального результата.

Стимулирование в психолого-педагогической литературе определяется как комплекс мер, с помощью которых удовлетворяются потребности работников. Оно предполагает создание определенного механизма, при котором трудовая активность дает запланированные результаты и становится условием, формирующим значимые потребности работника, мотивы, побуждающие к трудовой деятельности. Это стремление управляющих органов организации возбудить у работников желание повышать качество производительность труда, укоротить достижение намеченных целей производства.

В современных условиях система стимулирования и мотивации работников общеобразовательной организации повышает интерес к профессиональной деятельности, улучшает эффективность выполнения должностных обязанностей, способствует развитию удовлетворенности работников результатами и процессом деятельности.

Процесс стимулирования был изучен такими исследователями, как А.Л. Жуков [25] , А.Я. Кибанов [32] , И.В. Доронина [23] , Л.С. Ложкина [40] ,

Д.А. Новиков [48] и др. Например, И.В. Доронина в своей работе «Мотивация и стимулирование персонала» [23] рассматривает стимулирование с биологической стороны, как «побуждения, вызывающие активность организма и определяющие его направленность», и с психологической, как «совокупность причин характера, объясняющих поведение человека, его направленность и активность», В.В. Чеха [79] , в свою очередь, связывает стимулирование с мотивацией, формулируя е как «процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов».

По проблемам мотивации и стимулирования работников образовательных организаций были защищены ряд магистерских и кандидатских диссертаций: Поливанова Г.Л. (2015 г) [51] , Гуров В.А. (2005 г) [21] , Ткачева Е.А. (2016 г) [61] , Рочев К.В (2015 г) [57] и др.

Но, несмотря на множество исследований по данному вопросу, современная система педагогического образования и предложенные различными учеными методы и способы стимулирования не в полной мере обеспечивают возможности для систематического и эффективного повышения качества управления работниками образовательных организаций.

Многие руководители всем методам стимулирования предпочитают материальное денежное, выражающееся в различных надбавках и премиях. Однако качественное управление требует более индивидуализированного подхода к каждому работнику, учитывающего разность мотивов, потребностей и особенностей личностей. К тому же настоящее состояние образования в связи с определенной нехваткой финансирования не позволяет в должной мере осуществлять эффективное стимулирование.

В настоящее время существует большое разнообразие систем и практических способов выплаты компенсаций в целях эффективного стимулирования труда и достижения удовлетворения процессом работы каждым работником. Однако проблема состоит в том, что не разработано ни одной абсолютно правильной системы или объективного решения

относительно того, как и кого нужно поощрять. Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и результативного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности образовательной организации. Возникает потребность заинтересовать работников через другие методы стимулирования.

В связи вышеизложенным, становится очевидным необходимость рассмотрения процесса стимулирования деятельности работников, как условие повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями.

Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия определили тему нашего исследования: «Стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательной организацией».

Цель: теоретически обосновать и опытно-поисковым путём апробировать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательной организацией.

Объект исследования: эффективность управления образовательной организацией.

Предмет исследования: влияние системы стимулирования деятельности работников на повышение эффективности управления образовательной организацией.

Гипотеза: стимулирование деятельности работников является условием повышения эффективности управления образовательной организацией, если:

- разработать и реализовать систему стимулирования работников в управлении образовательной организацией с учетом индивидуальных мотивов каждого работника;
- использовать при выборе методов и форм стимулирования научные достижения и практические наработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации.

Достижение названной цели возможно при успешном решении следующих исследовательских **задач**:

1. Рассмотреть базовые положения проблемы управления работниками образовательной организации.

2. Проанализировать проблему стимулирования работников образовательной организации в психолого-педагогической литературе.

3. Разработать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

4. Апробировать систему стимулирования и доказать целесообразность ее применения опытно-практическим путем.

Методологическую основу исследования составили:

- научные исследования Е. Митрофановой [32, 46] , А.В. Офицеровой [49] , Ю.К.Балашова [6] , А.И. Бексултановой [8] , С.И. Сотниковой [59] и др., раскрывающие особенности системы стимулирования и мотивации сотрудников образовательной организации как средство эффективного управления.

База исследования: «Южно-Уральский государственный технический колледж» города Челябинска («ЮУрГТК»).

Исследование проводилось в **три этапа**:

1. Анализ системы стимулирования деятельности работников «ЮУрГТК».

2. Формирование системы стимулирования деятельности работников «ЮУрГТК» на основании результатов первого этапа, внедрение в работу колледжа.

3. Определение результатов введенной системы стимулирования, ее влияния на эффективность управления образовательной организацией.

Методы исследования:

- теоретические: анализ нормативно-правовых документов в области профессионального образования; ретроспективный анализ философской,

психолого-педагогической литературы; анализ диссертационных материалов; изучение педагогического опыта; понятийно-категориальный анализ; сравнение, классификация, синтез, систематизация, прогнозирование;

- эмпирические: исследование и обобщение опыта профессиональной образовательной организации по проблеме исследования; определение основ стимулирования деятельности работников для эффективного управления профессиональной образовательной организацией;

- статистические: разработка и проведение анкетирования, обработка результатов, мониторинг, математическая статистика.

Положения выносимые на защиту:

1. Влияние на эффективность управления образовательным учреждением верно разработанной системой стимулирования.

2. Грамотно разработанные методы и формы стимулирования научных достижений и практические наработки в области стимулирования деятельности пробуждают в работниках мотивацию к улучшению труда, повышению квалификации, преданности организации и созданию спокойного психологического климата в коллективе.

Научная новизна исследования заключается в том, обоснованы роль и система повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями, разработана и реализована система стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации материалов, которые могут быть использованы при изучении вопроса стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями.

Практическая значимость исследования состоит в том, что материалы исследования могут быть использованы в работе руководителей

образовательных учреждений, а также студентами при написании научных статей и исследовательских работ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Базовые положения управления работниками образовательной организации

Успех любой организации, ее функционирование и развитие напрямую зависят от качества управления в ней. Грамотное, стратегически верное управление способствует достижению нужных результатов деятельности той или иной компании.

Согласно Толковому словарю «Инновационный менеджмент», управление организацией – деятельность руководства и специалистов той или иной организации, которое обеспечивает устойчивое функционирование и развитие в соответствии с поставленными целями. В связи с разными типами организаций выделяют следующие виды управления:

✓ Командование – управление специальными и жестко подчиненными государству организациями (армия, милиция, специальные организации);

✓ Администрирование – управление государственными и общественными организациями;

✓ Менеджмент – управление коммерческими организациями [63] .

Понятие «организация», в свою очередь, определяется как:

✓ Внутренняя согласованность взаимодействий дифференцированных частей единого целого;

✓ Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию связей между частями целого;

✓ Объединение людей, совместно реализующих какую-либо программу (цель), которые действуют на основании определенных механизмов функционирования [74] .

На сегодняшний день создана теория управления организационными системами, в рамках которой исследуются и апробируются на практике механизмы управления различными системами [12] .

По мнению В.Н. Буркова, управление персоналом какой-либо организации зависит от ее структуры, мнения руководства, вида организационной деятельности, места руководителя в ней. В этом плане понятие «управление персоналом или кадрами» сходно с понятием «управление человеческим фактором», которое означает целенаправленное воздействие на человека как трудового ресурса с целью получения результата от выполненной им деятельности. Субъектом управления является группа специалистов, выполняющих функции работников кадровой службы, руководителей различных уровней, то есть те, кто выполняет функции управления по отношению к подчиненным [12] .

Камышев Э.Н. выделяет 2 уровня воздействия субъекта управления на объекты:

✓ «индивидуальный» или воздействие на отдельно взятого человека: формирование его мировоззрения и комплекса знаний, нравственных качеств, совести и морали, его здоровья и способности выполнять ту или иную общественную функцию;

✓ «коллективный» или воздействие на группу людей, определенный коллектив: формирование общей идеологии, структур руководства, устройства экономики [31] .

Система управления работниками развивается в 4 этапа:

✓ «исполнительское» управление – формирование отделов по работе с персоналом, подбор персонала, ведение документации;

✓ «методическое» управление – адаптация и обучение персонала при имеющемся авторитете;

✓ «аналитическое» управление – анализ эффективности работы сотрудников, степени мотивации, создание внутренней корпоративной культуры;

✓ «стратегическое» управление – совершенствование системы управления предприятием, разработка матрицы ответственности работников, анализ эффективности используемых методов, консультация руководителей подразделений.

Управление организацией предполагает формирование целей и функций, организационной структуры, принятие и реализацию управленческих решений.

Каждый руководитель организации должен знать основы осуществления эффективной работы персонала.

Цели стратегического управления персоналом определены Джеральдом Коулом:

- Обеспечение потребности организации в персонале на ближайшие 5 лет;

- Регулирование уровня оплаты труда, которого достаточно для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;

- Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;

- Обеспечения эффективных программ обучения и развития для повышения квалификаций всего персонала и формирования высокой внутренней динамики кадров;

- Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками;

- Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен [36] .

В настоящее время возрастает роль работника, его личности с определенными целями и мотивационными установками, формирующимися в соответствии с конкретными задачами организации:

- ✓ Определение потребности в персонале: определение количественной потребности персонале;

- ✓ Обеспечение потребности в персонале: анализ маркетинговой информации в области персонала;

- ✓ Мотивация качества труда и поведения работников: отбор персонала;
- ✓ Обеспечение процесса управления персоналом: управление содержанием и мотивацией трудового поведения, конфликтами;
- ✓ Использование персонала: оплата труда, групповая организация, социальные коммуникации, формирование стиля и методов руководства;
- ✓ Развитие персонала: правовое регулирование труда, учет и статистика, разработка кадровой политики, адаптация персонала, планирование и реализация карьеры, проведение и организация обучения.

Чтобы система управления могла эффективно функционировать и развиваться, она должна соответствовать определенным требованиям:

- ✓ Детерминированность (взаимодействие подразделений органов управления, при котором деятельность одного субъекта сказывается на деятельности другого);
- ✓ Динамичность (способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться неизменным);
- ✓ Инерционность (способность своевременно принимать управленческие решения) [28] .

Основным структурным элементом целенаправленной деятельности любой организации является потребность субъектов – нужда в чем-либо или недостаток чего-либо, что необходимо для поддержания жизни человека, существования его личности, функционирования социальной группы или общества в целом. Они конкретизируются в мотивах, побуждающих человека к деятельности.

Иными словами, управление можно определить как деятельность по организации деятельности.

Управление в любой организации, по мнению В.Н. Буркова, необходимо рассматривать как систему со всеми ее структурообразующими элементами, взаимосвязанными между собой. В связи с этим, систему управления принято представлять в виде многоуровневой схемы, на которой отражены

взаимодействия управляющих органов с управляемыми субъектами [12] .

(рис. 1)

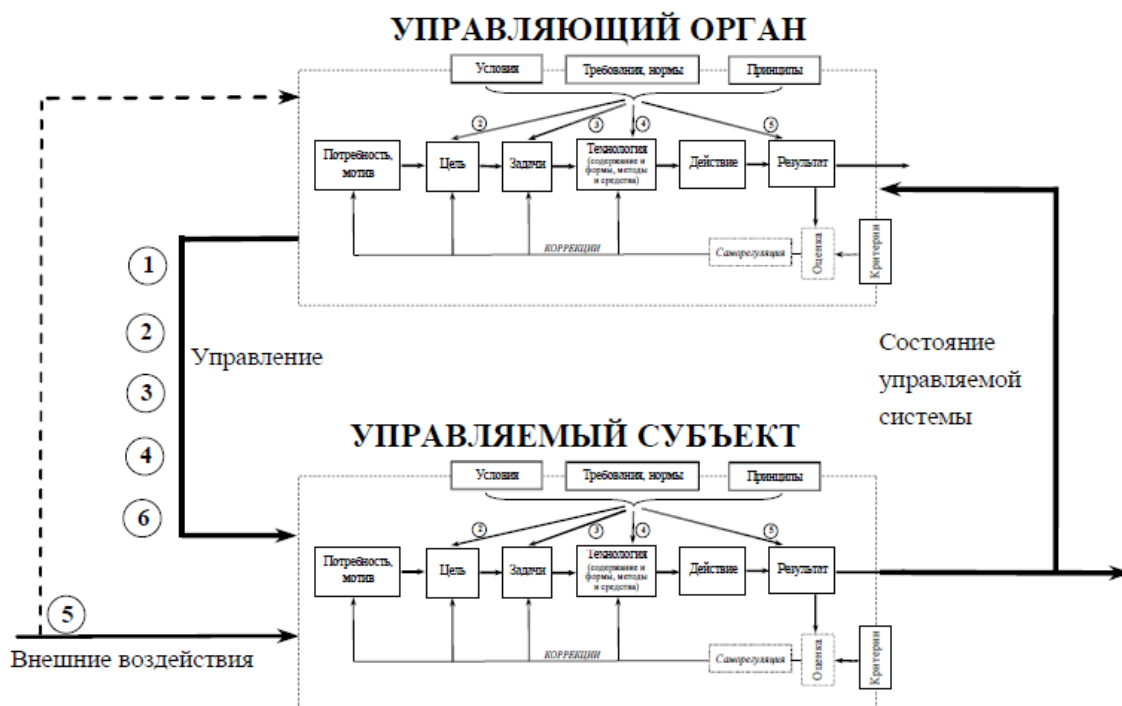


Рис. 1 Структура управленческой деятельности

Исходя из направлений управленческой деятельности, можно выделить следующие виды управления:

- ✓ Институциональное: административное, командное, ограничивающее, принуждающее;
- ✓ Мотивационное: побуждающее;
- ✓ Информационное: убеждающее, формирующее представления, убеждения и мотивы [12] .

С точки зрения регулярности управляемых процессов Бурков В.Н. выделяет:

- ✓ Проектное управление – изменениями в системе, инновационной деятельностью;
- ✓ Процессное управление – регулярной и повторяющейся деятельностью при неизменных внешних обстоятельствах [12] .

На основании предмета управления также можно выделить такие методы как:

- ✓ Управление составом (решение, кто войдет в состав организации, задачи обучения и развития персонала);
- ✓ Управление структурой (распределение функций между персоналом);
- ✓ Институциональное управление (управление ограничениями и нормами деятельности);
- ✓ Мотивационное управление (управление предпочтениями и интересами);
- ✓ Информационное управление (управление информацией, которой обладают участники системы на момент принятия решения).

(рис. 2)



Рис. 2 Классификация методов управления

Цикл управленческой деятельности составляет непрерывная последовательность основных функций управления: планирования, организации, стимулирования и контроля.

Государственная политика в сфере образования - это комплекс законодательных актов и практических мероприятий в сфере образования и воспитания подрастающего поколения, а также образование взрослых,

которое является выражением курса правительства в образовании и определяет его главные приоритеты, принципы и основополагающие ценности, отражают общенациональные интересы в сфере образования, учитывая основные тенденции мирового развития.

Ведущим документом, в котором отражается государственная образовательная политика, является закон Российской Федерации об образовании в Российской Федерации номер 273-ФЗ. Основные принципы государственной политики в сфере образования перечисленных в статье 3 Закона, в них можно обнаружить отражение общемировых тенденций:

- 1) признание приоритетности образования;
- 2) обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования;
- 3) гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности, воспитание взаимного уважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе, окружающей среде, рационального природопользования;
- 4) единство образовательного пространства на территории Российской Федерации, защиты и развития этнокультурных особенностей и традиций народов Российской Федерации в условиях многонационального государства;
- 5) создание благоприятных условий для интеграции системы образования Российской Федерации с системами образования от других государств на равноправной и взаимовыгодной основе;
- 6) светский характер образования в государственных, муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
- 7) Свобода выбора получения образования, согласно склонностям и потребностям человека, создания условий для самореализации каждого человека, свободное развитие его способностей, включая предоставление права выбора форм получения образования, формы обучения, организации,

осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системы образования, а также предоставления педагогическим работникам свободы выбора форм обучения, методов обучения и воспитания;

8) Обеспечение права на образование в течение всей жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню подготовки, особенности в развитии, способностям и интересам человека;

9) автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренным настоящим Федеральным Законом, информационная открытость и публичной отчётности образовательных организаций;

10) демократический характер управления образованием, обеспечение педагогических работников, обучающихся, родителей или законных представителей несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями;

11) Недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования;

12) Сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования [73] .

Основные моменты управления образовательной организацией отражены в статье 26 Закона «Об образовании в РФ» 273-ФЗ «Управление образовательной организацией»:

«1. Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных настоящим Федеральным законом.

2. Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

3. Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор,

директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

4. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации (в образовательной организации и образовательной организации высшего образования — общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования — ученый совет), а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации.

5. Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

6. В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации:

1) создаются советы обучающихся (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования — студенческие советы), советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы (далее — советы обучающихся, советы родителей);

2) действуют профессиональные союзы обучающихся и (или) работников образовательной организации (далее — представительные органы обучающихся, представительные органы работников)» [73] .

Наряду с законом «Об образовании РФ», документами, отражающими образовательную политику государства и приоритетные направления развития образования, являются:

✓ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года номер 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»;

✓ «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года», утвержденная распоряжением правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года номер 1662-р;

✓ «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года», утвержденные председателем Правительства Российской Федерации Д. Медведевым 31 января 2013 года;

✓ «Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года»;

✓ «Постановление правительства Российской Федерации от 4 октября 2002 года номер 751»;

✓ «Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы»;

✓ «Государственная программа развития образования на 2013-2020 годы»;

✓ «Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа»» и другие.

Государство обеспечивает условия для неуклонного повышения престижа и социального статуса преподавателей и работников в сфере образования. Главными результатами успешной реализации государственной политики в сфере образования определены высокое качество образования и

его доступность, а также соответствующее финансирование системы образования, обеспечение социальных гарантий (увеличение оплаты труда и пенсионное обеспечение педагогических работников, защита жизни и здоровья обучающихся, воспитанников, студентов, аспирантов, создание системы социальной защиты из стипендиального обеспечения).

В области качества образования ставятся следующие задачи: создание демократической системы образования, гарантирующей необходимые условия для полноценного качественного образования на всех уровнях, индивидуализация образовательного процесса за счёт многообразия видов и форм образовательных учреждений и образовательных программ, учитывающих интересы и способности личности, конкурентоспособный уровень образования, как по содержанию образовательных программ, так и по качеству образовательных услуг [65] .

1.2. Анализ проблемы стимулирования работников образовательной организации в психолого-педагогической литературе

Стимулирование работников является одной из основных функций управления любой организацией, наряду с планированием, организацией и контролем [12] (рис. 3).



Рис. 3 Цикл управленческой деятельности

Стимулирование труда способствует осознанию работниками любой организации, в частности образовательной, необходимости более производительного подхода к труду: появляются мотивы к более эффективной работе, которые и реализуются в процессе трудовой деятельности. Стимулирование способствует развитию инициативы и творческой активности работников на пути к реализации поставленных перед ними задач, повышает эффективность и качество образовательного процесса.

Изначально работники мотивировались исключительно в целях улучшения производительности труда, стимулировалась физическая активность. Позднее главенствующую позицию стала занимать творческая активность работника, его инициатива на рабочем месте.

В настоящее время существует множество различных школ, изучающих подходы к стимулированию и мотивации работников организаций. Согласно общетеоретической школе мотивации, изучение мотивации трудовой деятельности осуществляется в таких подходах, как:

✓ Стимулирование производительности труда:

Ведущая роль принадлежит труду, мотивация персонала связана с производительностью труда, главная цель – максимизация прибыли;

✓ Психотехнический подход:

Поиск работников с высокой трудовой мотивацией;

✓ Бихевиорестический подход:

Управление возникновением мотивации у работников;

✓ Когнитивный подход:

Мотивация основана на способностях работника, прилагаемых усилиях;

✓ Гуманистический подход:

Наделение персонала частью власти;

✓ Содержательный подход

Мотивируют собственные трудовые достижения, карьерный рост, признание и престиж;

✓ Процессуальный подход:

Поиск факторов, определяющих выбор людьми образцов поведения.

А.Я. Кибанов под мотивацией понимает «стремление ребенка удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации», то есть у работника формируется внутреннее побуждение удовлетворять свои личные потребности через трудовую деятельность. Этими организационными механизмами побуждения является стимулирование, осуществляемое руководством организации, приводящей в действие процесс мотивации трудовой деятельности [32].

Стимул, по мнению А.Н. Сорочайкина Л.В. Ермолиной, - причина, побуждающая поведение работника к совершению активного действия [69] . Стимулирование, в свою очередь, определяется как комплекс мер, с помощью которых удовлетворяются потребности работников. Оно предполагает создание определенного механизма, при котором трудовая активность дает запланированные результаты и становится условием, формирующим значимые потребности работника, мотивы, побуждающие к трудовой деятельности. Это стремление управляющих органов организации возбудить у работников желание повышать качество производительность руда, укорять достижение намеченных целей производства.

Таким образом, очевидна связь между понятиями «мотивация» и «стимулирование», которая отражена таблице 1.

Таблица 1 Взаимосвязь мотивов и стимулов в практике управления образовательной организацией

Мотивы	Стимулы
Получение материальных благ	Заработная плата, индексация оплаты труда в связи с инфляцией, оплата проезда, питания, кредитование
Социальные гарантии	Больничное страхование, пенсионное обеспечение, стабильность трудоустройства и занятости, компенсационные выплаты, гибкий график работы
Жизненное самоопределение	Управление карьерой, предоставление возможностей для обучения, поощрение творчества и новаторства
Самоутверждение и признание	Возможности служебного роста, расширение сферы компетенций, право подписания документов, публичное признание успехов, персональные блага, представительские функции, участие в управлении организацией
Социальное взаимодействие	Единый статус работников, демократический стиль руководства, участие коллектива в принятии решений, корпоративная культура и наставничество

Для грамотного стимулирования важен учет индивидуальных особенностей личности работника, анализ востребованности стимулов касаяемо их возможности удовлетворить актуальные потребности трудящихся, а не только на заработной плате и премировании. Эффективная система стимулирования работников организаций способствует расширению

и актуализации способности руководства оптимально воздействовать стимулами для достижения выбранной цели.

Получение социальных благ, по мнению Н.В. Самоукиной, возможно при характеристике предприятия устойчивыми экономическими показателями, достижении стабильности прибыли, удовлетворении ожиданий и потребностей работников [83] .

На начальном этапе необходим учет требований охраны труда и социальных гарантий для персонала. То есть система стимулирования должна предусматривать не только материальное денежное вознаграждение, но и предоставление достаточного времени для отдыха работника. В связи с вышеизложенным, система стимулирования труда определяется как комплекс внешне воздействующих на персонал мер, меняющих поведение работника в сфере трудовых отношений.

Система стимулирования должна быть:

- ✓ Дифференцированной (индивидуализированной к стимулированию каждого работника при учете общего трудового стажа, уровня квалификации, опыта работы на предприятии);
- ✓ Комплексной (отражать единство всех используемых способов стимулирования для персонала всех уровней);
- ✓ Гибкой (соответствовать меняющейся обстановке);
- ✓ Оперативной (обеспечивать своевременное принятие необходимых решений).

И.А. Цветочкина и Р.А. Барышев подтверждают вышеуказанный тезис о том, что стимулирование работников должно быть индивидуальным, подобранным под каждого работника отдельно. В связи с этим были выделены три основные группы работников:

- ✓ Ориентированные на содержательность труда, его общественную значимость;
- ✓ Ориентированные на материальные способы стимулирования;

✓ Ориентированные на сбалансированные ценности, сочетающие в себе материальную сторону и общественную [76] .

Помимо индивидуализированности стимулы должны соответствовать определенным параметрам, изображенным на рис. 4:

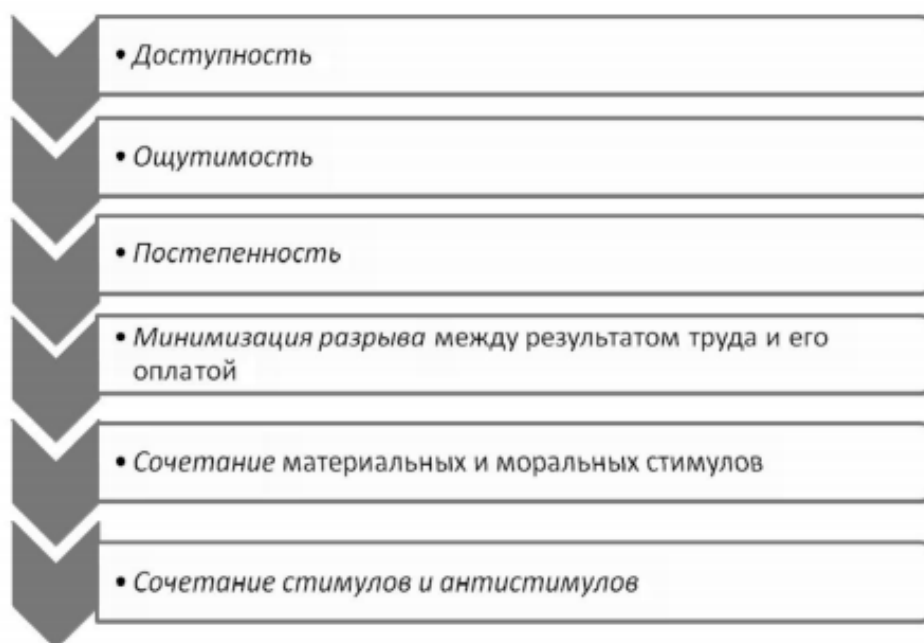


Рис. 4 Принципы эффективности систем стимулирования

Доступность означает ясность и достижимость примененных стимулов, ощутимость – порог действенности стимулов для различных групп работников, постепенность – стимулирование должно находиться в постоянном, равномерном росте, минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой отвечает за скорость вознаграждения за выполненную работу, так как одновременность окончания работы и выплат за нее повышает мотивацию персонала.

Невозможно стимулировать работников однобоко, используя только один какой-либо определенный метод стимулирования, моральные и материальные методы стимулирования должны сочетаться и перемежаться между собой.

Есть определенные закономерности предпочтений в стимулировании у разного рода работников:

✓ В молодом возрасте для работников решающую роль играет материальная сторона работы;

✓ К 50-ти годам все типы стимулов становятся равноважны, то есть пренебрежение каким-либо стимулом может отрицательно сказаться на эффективности управления организацией.

Н.В. Цветкова, А.Я. Кибанов и другие исследователи предлагают делить методы стимулирования на материальные и нематериальные [32, 76] .

Материальные денежные методы стимулирования – различные выплаты работнику, премии и надбавки, материальные неденежные – медицинское обслуживание, транспортные расходы, мобильная связь, служебный транспорт и прочее, то есть затраты на работника предоставляются не напрямую в виде денежных поощрений.

Нематериальное стимулирование связано с потребностью человека в самоутверждении, эмоциональном комфорте, в самореализации. У персонала должно формироваться желание постоянно и активно функционировать на рабочем месте, повышая квалификацию, эффективность и занимая определенное место в коллективе.

Продуктивная работа в течение учебного года, полугодия (семестра), четверти (триместра), участие в конкурсах профессионального мастерства, достижение высоких результатов учащихся в учебной и внеклассной работе, которые выражаются в удовлетворительных и высоких показателях уровня обученности и качества, участие и победа в конкурсах, олимпиадах и конференциях учащихся и педагогов премируются следующим образом:

- Публичная похвала;
- Помещение фотографии на стенд почета;
- Публикация о педагоге в средствах массовой информации;
- Публикация о достижениях педагога на сайте, ведение персональной страницы.

Решение о назначении поощрения принимается при коллективе на педагогическом совете или лично в кабинете руководителя образовательного учреждения.

При систематически высоких показателях уровня обученности и качества работнику назначаются поощрения:

- Благодарности в приказе;
- Награждение грамотами, благодарностями;
- Представление к почетному званию – при систематически 100-% уровне обученности, высоком уровне качества, победе и призовых местах участвующих обучающихся, достойном выступлении на конкурсах профессионального мастерства.

Данное поощрение объявляется на педагогическом совете, торжественном мероприятии в муниципалитете или районе.

Помимо моральных поощрений существуют и материальные неденежные. Их назначают за подготовку учащихся к олимпиадам, сопровождение учащихся для участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, областях, регионах, за работу в сверхурочное время, не указанное в трудовом договоре, при подготовке к различным мероприятиям:

- Предоставление отгулов;
- Предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску.

За участие учителя и учащихся в конкурсах различного уровня, достижение высоких результатов с учащимися или лично:

- Ценный подарок;
- Содействие в получении гранта на реализацию важного для педагога проекта.

От профсоюза за материальное и физическое состояние педагогов и членов его семьи (сложное материальное положение, болезнь учителя, заболевание детей):

- Оказание материальной помощи на лечение, оздоровление;

- Предоставление путевки в санаторий;
- Предоставление путевки для лечения детей.

Поощряют работников также трудовыми методами:

За творческий подход к делу, стремление к инновационной деятельности (при систематически ответственном подходе к различного рода инновационной деятельности в образовательном учреждении, муниципалитете, районе):

- Привлечение педагога к работе в составе творческих групп;
- Предоставление возможности работать в наиболее престижных группах;

За выставку работ обучающихся (творческий подход к деятельности, подготовка достойных работ обучающихся):

- Организация персональной выставки работ обучающихся;
- Установление наиболее удобного графика работы;

За образовательную и воспитательную деятельность (педагогу первой или высшей квалификационной категории со стажем работы более 15-ти лет, достигшего высоких результатов в образовательной и воспитательной деятельности):

- Перевод на самоконтроль.

Денежные методы стимулирования:

За образовательную и воспитательную деятельность (систематическое ответственное выполнение обязанностей сверхурочно, достижение высоких результатов в сверхурочной деятельности):

- Стимулирующая надбавка за интенсивности и продуктивности работы;
- Повышающие коэффициенты;
- Премия;
- Грант;
- Материальная помощь.

Таким образом, можно выделить следующую классификацию методов стимулирования работников образовательных организаций:

- Материальное стимулирование:

- ✓ Материально-денежное (надбавка, премия, грант, материальная помощь и др.);

- ✓ Материально-неденежное (отгул, ценный подарок и др.);

- Нематериальное стимулирование:

- ✓ Моральное (похвала, стенд почета, благодарность и др.);

- ✓ Организационное (участие в управлении, самоконтроль, удобный график работы и др.).

По данным проведенного Азановым социологического исследования «18,8 % опрошенных имеют заработную плату в размере 10—15 тыс. руб., 30 % — 16—20 тыс. руб., 26 % — 21—25 тыс. руб., только 11,7 % — 26—30 тыс. руб., 3,3 % — 31—35 тыс. руб., 4,5 % — 36—40 тыс. руб., 5,7 % — более 40 тыс. руб. Таким образом, зарплата 85,5 % опрошенных не соответствует даже средней заработной плате по стране.

Неудивительно, что только 9,0 % опрошенных полностью удовлетворены своей заработной платой, скорее удовлетворены — 31,6 %, совершенно не удовлетворены — 19,2 %, скорее не удовлетворены — 37,8 %, затруднились с ответом — 2,4 %» [1] .

Важнейшим методом стимулирования является материальное, которое играет основную роль в повышении трудовой активности педагогов. Данный вид стимулирования представлен материально-денежным и материально-неденежным поощрением.

Чтобы применяемая система стимулирования работала и приносила плоды, необходимо соблюсти ряд условий:

- ✓ Система стимулирования должна быть выбрана в соответствии со стратегией организации;

- ✓ Система должна учитывать все способы стимулирования, срок, ответственное лицо и повод для применения стимулирования;

✓ С системой должны быть ознакомлены все участники трудового процесса.

Таким образом, стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к труду, задают границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придают ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

1.3. Формирование системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательной организацией

Управление работниками любой организации, в том числе и образовательной, - сложный и трудоемкий процесс, требующий тщательного анализа мотивов и предпочтений каждого члена персонала. Так, например, некоторые работники руководствуются лишь некоторыми мотивами, в то время как другие – всем спектром таковых. Многообразие мотивов зависит от развитости личности, социального статуса, возраста, материального благополучия, жизненных целей и устремлений каждого отдельно взятого работника, поэтому для повышения качества управления необходимо учитывать все переменные мотивационной системы персонала.

Важную роль играет наличие целенаправленно разработанной иерархии мотивов коллектива, представляющей собой упорядоченную систему приоритетных направленностей внутренних детерминант человека. Разрабатывая иерархию мотивов, необходимо учитывать относительную значимость мотивов в иерархии или силу мотивов, которая с течением времени и под воздействием внешних обстоятельств подвержена изменениям. Сравнение иерархии мотивов и их силы во времени и при различных обстоятельствах позволяет проверить устойчивость тех или иных мотивов, определить мотивационное ядро.

Мотивационную структуру можно изобразить графически. (рис. 5) Такое представление мотивов позволяет спрогнозировать результаты труда.



Рис. 5 Мотивационная структура персонала

Формируя систему стимулирования, руководитель должен придерживаться следующего алгоритма действий:

- ✓ Ознакомление руководителей с проблемами стимулирования и оплаты труда;
- ✓ Выяснение сложившейся ситуации внутри организации, причин низкой эффективности трудового процесса;
- ✓ Изучение системы оплаты труда;
- ✓ Разработка надежных форм стимулирования, соответствующих должностным позициям.

Успешное функционирование образовательной организации возможно при соблюдении определенных условий. (рис. 6)



Рис. 6 Условия повышения эффективности образовательных организаций

То есть субъект и объект должны соответствовать друг другу психологически, чтобы избегать конфликтов отрицательно влияющих на производительность труда. В то же время они должны обладать некой самостоятельностью, взаимодействовать друг с другом, проявляя активность с обеих сторон.

Большую роль в влиянии на эффективность образовательных организаций играет человеческий капитал, как интенсивный производительный фактор развития экономической науки, общественной и семейной сферы, включающих образованную часть трудовых, интеллектуальных и управленческих ресурсов, среду обитания и трудовой деятельности, которые в совокупности обеспечивают эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как производительного фактора развития.

Человеческий капитал в развитых странах признается главным производительным фактором, обеспечивающим развитие имеющихся и создание новых технологий, повышение их эффективности, прогресс науки, всех сфер культуры, здравоохранения, безопасности, социальной сферы.

Система управления в современных условиях позволяет достигать конкурентных преимуществ любой организации, благодаря глобализации и доступности материальных элементов производства. Каждая организация, каждая отрасль, каждая область управления, опираясь на общие принципы управления, имеет свои специфические особенности. Это относится, прежде всего, к управлению человеческими ресурсами, которые являются в менеджменте центральной составляющей.

Говоря об эффективности функционирования организации, имеют в виду ее экономическую составляющую, которая выражается соотношением результатов этой деятельности и тех затрат, которые осуществлены для их достижения.

Среди показателей экономической эффективности организаций выделяют рентабельность, оборачиваемость оборотных средств, фондоотдача, производительность труда, социальная эффективность.

Социальную эффективность характеризуют психологический климат, текучесть кадров, степень приверженности сотрудников идеям, ценностям и культуре организации, то есть сплоченность коллектива, зависящая, конечно, от грамотного управления, напрямую влияет на социальную эффективность организации.

Организация, в свою очередь, - это группа людей, у которых есть общая цель, совместная деятельность по достижению данной цели, руководство этой деятельностью, включающее разделение труда и координацию [9] . Таким образом, определяющим фактором организации является совместная деятельность по достижению цели, а следовательно возникает необходимость руководства этой деятельностью для обеспечения более высокой ее эффективности.

В современных условиях образование в России значительно отличается от прошлых этапов его развития. Оно определяется эффективностью управления всеми его звеньями и неразрывно с использованием специальных технологий, инновационных по своей сути.

Что же такое инновационная технология? Во-первых, инновация – нововведение, основанное на использовании достижений науки и передового опыта, обеспечивающее качественное повышение качества системы. Во-вторых, технология – комплекс организационных мер, операций, приемов. Таким образом, инновационные технологии – структурированная совокупность приемов и методов, направленных на изучение, актуализацию и оптимизацию инновационной деятельности, в результате которой создаются и материализуются нововведения, вызывающие качественные изменения в данной сфере жизнедеятельности.

По степени новизны инновационные технологии можно разделить на три группы:

- радикальные (базисные);
- улучшающие инновации;
- модификационные инновации.

При внедрении технологий не следует забывать о двух основополагающих процессах:

4. Инновационная диагностика – анализ, диагноз и прогноз относительного нововведения. Охватывает прогноз вероятности появления различных нововведений в будущем, дает полную картину перспектив развития конкретного нововведения, его последствий во всех сферах жизнедеятельности людей, фиксирует варианты восприятия его людьми, прогнозирует общественное мнение;

5. Социальные технологии ставят и обосновывают вопрос о том, каким образом и в какой последовательности возможны специфические операции с результатами познавательной деятельности. Это процесс целенаправленного воздействия на объект, обусловленный необходимостью и потребностью получения заданного результата.

Выделим наиболее распространенные методы внедрения инноваций в образовательный процесс:

- метод конкретизирующих документов. Для оценки инновации в системе образования новшество вводится локально, в отдельную школу, вуз, на базе которых и проводится эксперимент;

- метод кусочного внедрения. Введение отдельного инновационного элемента;

- «вечный эксперимент». Оценка получаемых результатов на протяжении длительного промежутка [15].

Помешать внедрению в образовательную организацию инновационных технологии могут различные факторы, наиболее популярны из которых – конформизм, барьер творчества, ригидность мышления, личностная тревожность. Преодолеть их поможет понимание сути современного образования и его требований. Здесь на уровне управления следует

объяснить педагогам, что инновационное образование – способ воспитания гармоничной личности.

Среди инновационных технологий в образовании можно выделить следующие:

1. Проектная деятельность. Решение определенной проблемы, поиск ответа на вопросы в ходе групповой, командной работы.

2. Здоровьесберегающие технологии. Это мониторинг здоровья, анализ питания, внедрение различных видов гимнастик, стретчинга, закаливания.

3. Исследовательская деятельность. Это одна из форм творческой деятельности учащихся, которая возможна как на уровне работы с первоисточниками, проведения эксперимента, накопления данных для построения таблиц, графиков и диаграмм, так и на уровне собственно-логических умозаключений, проведения эксперимента и трактовки его результатов.

4. ИКТ. Сейчас трудно представить педагогическую систему без оснащенности ее компьютерами. Компьютеризация образовательного процесса усиливает наглядность учебного материала, способствует активизации учебной деятельности учащихся, усиливает мотивацию к получению знания, в целом расширяет возможности всех участников образования.

Выделяют непосредственное общение учащегося с компьютером и взаимодействие с ним через учителя.

Основные направления использования компьютера связаны с организацией и методической поддержкой обучения (визуализация материала, средство самообразования).

Основное направление развития новых информационных технологий обучения – использование в обучении универсальных информационных технологий, компьютерных средств информации и интернета.

5. Личностно-ориентированные методики. Основу таких методик составляют приоритет индивидуальности, самооценности ребенка, единство обучения и учения, взаимодействие общественно-исторического и личного опытов, особая работа по выявлению опыта каждого учащегося, контроль за складывающимися у него способами работы.

6. Игровые методики.

7. Инклюзивное образование.

В контексте инновационной стратегии целостного педагогического процесса огромную роль играет деятельность директора организации. Он должен осуществлять управление инновационным процессом комплексно, включая такие аспекты, как работу с педагогическими кадрами, работу с учащимися, учитывающую их интересы и образовательные потребности, работу с родителями, контроль, анализ и регулирование проектной деятельности, информационное обеспечение таковой.

Развитие инновационной школы – сложный, длительный процесс, требующий разработки соответствующей стратегии управления. Инновационный процесс характеризуется высокими рисками, непредсказуемостью результатов, что требует от директора учебного заведения учета всех особенностей, внимания ко всем деталям, особой бдительности и профессионализма. Но, несомненно, игра стоит свеч: рискнув, можно получить совершенно новую образовательную организацию с высокими показателями развития самого учреждения, качества образования и управления в целом.

Настоящая социально-экономическая ситуация в стране требует модернизации системы образования с целью её максимального приспособления к реалиям общественной жизни. Важнейшим средством обновления и модернизации образования являются инновационные технологии повышения эффективности управления образовательными организациями. При правильно организованном взаимодействии

управляющих и управляемых систем можно достичь оптимизации и гуманизации образовательного процесса, повысить результат образования.

В связи с этим необходимо ввести ключевые понятия:

Педагогическая технология - это продуманная во всех деталях модель совместной педагогической деятельности по проектированию, организации и проведению учебного процесса с безусловным обеспечением комфортных условий для учащихся и учителя [37] .

Инновация – новообразование в педагогической технологии и практике; превращение отдельных инициатив и новаций в механизм развития образования, что предполагает качественно новые концепции содержания и форм образования [39] .

Именно овладение специальными технологиями управления поможет реализовать инновационные преобразования, так как последние значительно отличаются от учебно-воспитательных преобразований и требуют особого подхода.

На основе современных педагогических инноваций выделяют такие технологии:

1. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в предметном обучении. Внедрение ИКТ в содержание образовательного процесса ведет к информатизации сознания учащихся: от освоения начальных сведений об информатике к использованию компьютерных программных средств. Реализуется при помощи включения в учебный план новых предметов, направленных на изучение информатики и ИКТ.

2. Личностно-ориентированные технологии в преподавании предмета. В центр образовательной системы ставится личность ребенка, обеспечение комфортных, бесконфликтных и безопасных условий ее развития, реализации ее природных потенциалов. Проявляется в освоении учащимися индивидуальных образовательных программ в соответствии с их возможностями и потребностями.

3. Информационно-аналитическое обеспечение учебного процесса и управление качеством образования учащихся. Применение этой инновационной технологии позволяет объективно проследить развитие каждого школьника или студента.

4. Мониторинг интеллектуального развития. Анализ и диагностика качества обучения каждого учащегося при помощи тестирования и построения графиков динамики успеваемости.

5. Воспитательные технологии как ведущий механизм формирования современного учащегося. Неотъемлемый фактор в современных условиях обучения. Реализуется в виде вовлечения учащихся в дополнительные формы развития личности: участие в культурно-массовых мероприятиях по национальным традициям, театре, центрах детского творчества и др.

6. Дидактические технологии как условие развития учебного процесса образовательной организацией. Самостоятельная работа при помощи учебной литературы, оформление и защита проектов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, система «консультант», групповые, дифференцированные способы обучения и др.

7. Психолого-педагогическое сопровождение внедрения инновационных технологий в учебно-воспитательный процесс образовательной организации. Предполагается научно-педагогическое обоснование использования тех или иных инноваций, их анализ на методических советах, семинарах, консультации с ведущими специалистами в этой области.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны инновационных технологий и уровень их влияния на эффективность управления образовательной организацией.

В статье Н.В. Роньжовой приводятся следующие показатели эффективности управления образовательной организацией:

– дифференцированный подход к сотрудникам;

- умение привлечь педагогов к профессиональному самосовершенствованию;
- организация активных форм профессионального развития педагогов;
- возможность стимулирования и мотивирования профессионального роста педагогов [56] .

Итак, нельзя не согласиться, что внедрение таких технологий, как информационно-коммуникационных, личностно-ориентированных, дидактических и других в умелых руках не только позволит развивать образовательную организацию, опираясь на требования современности, но и достигать качественного уровня образования и подготовленности учащихся, их мотивации к учебной деятельности и дальнейшему самосовершенствованию.

Привлечение педагогов к овладению ИКТ как нельзя лучше может отразить их стремление к профессиональному самосовершенствованию и качественно упростить ведение предмета, приблизить цель мотивирования к познавательной активности к необходимой точке. Здесь важно управляющей стороне обеспечить комфортное для педагогов знакомство с ИКТ и их преимуществами, а также необходимо сосредоточить должное внимание на технической оснащенности классных кабинетов.

Информационно-аналитическое обеспечение учебных процессов позволит педагогом следить за индивидуальным развитием учащихся, грамотно принимать меры по направлению его в правильном русле. А это, несомненно, отразится и на управлении образовательной организацией, поскольку качественное развитие личности каждого ребенка – гарант стремления педагога к профессиональному росту и самосовершенствованию. В данном аспекте управляющему будет актуально работать с каждым педагогом в отдельности, дифференцированно подходить к сотрудникам.

Воспитательные технологии, нацеленные на разностороннее развитие детей, предусматривают такое же разностороннее развитие и педагогов. Управляющая сторона в таком вопросе должна уделять особое внимание

мотивации педагогов в организации культурных, спортивных, интеллектуальных мероприятий, включению в них максимального количества учащихся. Отсюда вытекает и соответствующее обучение учителей, и стимулирование.

Что касается таких технологий, как дидактические, психолого-педагогические, личностно-ориентированные, дело обстоит подобным образом: при включении их в образовательный процесс возможно неоспоримое улучшение управления организации.

Все вышеперечисленные инновационные технологии предусматривают и возможность мотивирования и стимулирования профессионального роста педагогов, и организацию активных форм их профессионального развития, и дифференцированный подход к сотрудникам.

Таким образом, педагогические инновационные технологии можно и нужно использовать в качестве технологий повышения уровня управления образовательными организациями.

Выводы по 1 главе

Первая глава посвящена разработке теоретико-методологических понятий по теме «Стимулирование работников как условие повышения эффективности управления образовательными организациями».

В 1 параграфе представлены базовые понятия теории управления образовательной организацией, которые заключаются в следующем:

1. Управление организацией – деятельность руководства и специалистов той или иной организации, обеспечивающая ее устойчивое функционирование и развитие в соответствии с поставленными целями;

2. Основным структурным элементом целенаправленной деятельности любой организации является потребность субъектов – нужда в чем-либо или недостаток чего-либо, что необходимо для поддержания жизни человека, существования его личности, функционирования социальной группы или общества в целом. Они конкретизируются в мотивах, побуждающих человека к деятельности.

2 параграф посвящен проблеме стимулирования, на основании которого были сделаны выводы:

1. Стимулирование труда способствует осознанию работниками любой организации, в частности образовательной, необходимости более производительного подхода к труду: появляются мотивы к более эффективной работе, которые и реализуются в процессе трудовой деятельности;

2. Формируя систему стимулирования, руководитель должен придерживаться следующего алгоритма действий: ознакомление руководителей с проблемами стимулирования и оплаты труда; выяснение сложившейся ситуации внутри организации, причин низкой эффективности трудового процесса; изучение системы оплаты труда; разработка надежных форм стимулирования, соответствующих должностным позициям.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Цели и задачи опытно-поисковой работы, характеристика базы исследования

В рамках исследования нами была организована опытно-поисковая работа на базе государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-Уральский государственный технический колледж», находящегося по адресу: г. Челябинск, ул. Горького, 15.

Данное учебное заведение среднего профессионального образования было образовано 22 мая 1940-го года в городе Верхняя Салда (Свердловская область) при заводе металлоконструкций имени С. Орджоникидзе в качестве строительного техникума. Затем, в 1941 году, вместе с заводом, техникум переехал в Челябинск и был переименован в «Челябинский монтажный техникум» (ЧМТ) (1958 год). Новое, настоящее название ЮУрГТК получил в результате реорганизации в 2010-м году.

Колледж имеет 4 учебных здания: главный корпус на ул. Горького, 15, учебный комплекс на ул. Грибоедова, 45, машиностроительный комплекс на ул. Марченко, 33 и политехнический на ул. Гагарина, 7. Работа ведется с понедельника по пятницу с 8-00 до 16-45 (пятница – 15-45).

Управление Южно-Уральским государственным техническим колледжем осуществляется директором (Тубер Игорь Иосифович), его заместителями (по учебно-воспитательной работе – Родионов Сергей Леонидович, по научно-методической – Крашакова Татьяна Юдовна, по производственному обучению – Ярошенко Александр Анатольевич, по учебно-производственной – Степанова Елизавета Александровна, по учебной работе и общим вопросам – Семендяев Константин Николаевич).

нормативно-правовыми и другими документами, утвержденными Министерством образования и науки РФ и Министерством образования Челябинской области. (Положение о педагогическом совете (малом педагогическом совете) ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа»)

Попечительский совет колледжа – одна из форм самоуправления колледжа. Создается как постоянно действующий на общественных началах коллегиальный орган при ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж». Осуществляя свою деятельность на безвозмездной основе, оказывает содействие функционированию и развитию колледжа, правовое обеспечение, защиту и поддержку прав и интересов колледжа, его студентов и работников. (Положение о попечительском совете ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа»).

Совет колледжа – выборный представительный орган, созданный с целью развития коллегиальных, демократических форм в управлении учебным заведением, объединяя усилия преподавателей, сотрудников и студентов для достижения необходимых конечных результатов по подготовке квалифицированных специалистов со средним профессиональным образованием. (Положение о Совете ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа»).

Колледж имеет сертификат Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и диплом Всероссийского конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования» 2008 года. Колледж завоевал гран-при Международной специализированной выставки «Образование: стратегия — 2020» (2009 г). В 2013 году награжден Диплом Министерства образования и науки Челябинской области за «Лучшее образовательное учреждение профессионального образования».

Цель опытно-поисковой работы состоит в том, чтобы разработать, теоретически обосновать и опытно-поисковым путём апробировать систему

стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательной организацией.

Опытно-поисковая работа деятельность включает три этапа:

Цель **первого этапа** состояла в анализе системы стимулирования деятельности работников образовательной организацией.

Цель **второго этапа** заключалась в реализации системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательной организацией.

Третий этап являлся заключительным и состоял в определении степени влияния предложенной нами системы стимулирования деятельности работников на эффективность управления образовательной организацией.

Достижение названной цели возможно при успешном решении следующих исследовательских **задач**:

1. Рассмотреть базовые положения проблемы управления работниками образовательной организации.

2. Проанализировать проблему стимулирования работников образовательной организации в психолого-педагогической литературе.

3. Разработать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

4. Апробировать систему стимулирования и доказать целесообразность ее применения опытно-практическим путем.

Оценка материального и нематериального стимулирования труда педагогических работников в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

Согласно Коллективному договору ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» на 2017-2020 годы, оплата труда работников колледжа осуществляется на основании Положения об оплате труда работников ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж», условия которого соответствуют законодательству Российской

Федерации. Система оплаты труда в «ЮУрГТК» включает в себя должностной оклад или ставку заработной платы, выплаты компенсационного стимулирующего характера. В основном строится на принципе введения базовых окладов по уровням образования работников: складывается, исходя из продолжительности профессиональной подготовки, среди следующих категорий персонала: педагогический и научно-педагогический состав, руководящие работники, служащие и рабочие [84] .

Исходя из положений Трудового кодекса Российской Федерации, также на размер ставки влияет трудность труда, степень его сложности по видам и типам образовательных учреждений, то есть для каждой категории учебных заведений, помимо высших профессиональных образовательных организаций и организаций, осуществляющих образование по дополнительным профессиональным программам, определен свой порядок и размер оплаты. Размеры базовой ставки повышают достижение почетного звания и квалификационной категории, специфика работы в сельских образовательных организациях и организациях в закрытых административно-территориальных городах и округах [66] .

«Южно-Уральский государственный технический колледж» относится к государственным образовательным организациям, находящимся в городской местности, не имеет специфических особенностей, влияющих на размер оклада, следовательно, расчет ставки работников колледжа осуществляется в соответствии с основными законами Российской Федерации.

Проанализировав коллективный договор, заключенный в целях обеспечения соблюдения социальных и трудовых гарантий работников, создания благоприятной деятельности колледжа, мы выявили особенности оплаты труда. (на основании пункта 3. Оплата труда) Статьей 132 Трудового кодекса Российской Федерации утверждается, что при формировании заработной платы работников должны учитываться его квалификация, сложность выполняемой работы, качество и количество затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. А также определен запрет на

любую дискриминацию при установлении и изменении условий оплаты труда. Статьей 135 установлены условия оплаты труда, определенные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. А в статье 152 определены нормы оплаты сверхурочной работы.

Оплата труда работника колледжа представляет собой оклад, соответствующий занимаемой им должности, уровню квалификации. При этом имеются ежемесячные и другие дополнительные выплаты:

- Премирование – единовременная выплата стимулирующего характера, направленная на повышение материальной заинтересованности работника в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей, а также повышение эффективности работы и улучшение ее качества. Производится на основании индивидуальной оценке труда каждого работника и результатов коллективного труда по решению директора колледжа. Работники премируются за высокие результаты работы и по ее итогам:

- a) Достижения в конкурсных мероприятиях различного уровня;
- b) Достижения местных комиссий в методических конкурсах;
- c) Достижения обучающихся в олимпиадах, научно-практических конференциях и иных конкурсных мероприятиях;
- d) Достижения учащихся в спортивных соревнованиях и конкурсах художественной самодеятельности;
- e) Разработка методических материалов, структурных элементов образовательных программ;
- f) Участие в развитии предпринимательской и иной приносящей доход деятельности;
- g) Положительные результаты проверок, отсутствие замечаний по итогам и результатам проверок;

h) Юбилейные и памятные даты, государственные и профессиональные праздники и события;

i) Своевременное оформление большого количества ОРД по направлению деятельности структурных подразделений;

j) Результаты финансово-хозяйственной деятельности;

k) Обеспечение учебного процесса, а также за выполнение особо важных и ответственных работ.

- единовременная выплата за непрерывный стаж работы в колледже;

- единовременная выплата юбилярам (женщинам – на 55 лет, мужчинам – на 60 лет);

- оказание материальной помощи в связи со сложными жизненными обстоятельствами;

- ежемесячная надбавка за квалификацию;

- ежемесячная надбавка за продуктивную работу в соответствии с индивидуальным рейтингом преподавателя;

- разовая выплата при уходе работника в оплачиваемый ежегодный отпуск;

- доплата за совмещение профессий;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за расширение зоны обслуживания;

- доплата за увеличение объема работ;

- доплата за кураторство;

- доплата за заведование учебным кабинетом;

- доплата за положительную динамику образовательной деятельности;

- доплата за ученую степень и ученое звание;

- доплата за знаки отличия в сфере образования, спорта и других областях и т.д.

Структурировав полученные данные о надбавках к окладу работников колледжа, то есть о способах их материального стимулирования в

образовательной организации, все выплаты можно условно разделить на единовременные и ежемесячные. (рис. 7)



Рис. 7 Ежемесячные и единовременные выплаты

Нематериальное стимулирование работников колледжа, основанное на нравственном побуждении к труду, стремлении быть признанным и отмеченном в коллективе, представляет собой две формы общественной оценки достижений и заслуг: объявление благодарности и награждение Почетной грамотой. Однако за особые трудовые заслуги работники колледжа представляются в вышестоящие органы к поощрению, награждению ведомственными и государственными наградами, к присвоению почетных званий лучшего работника по данной профессии.

Также выделим основные подходы к нематериальному стимулированию в колледже:

1. Систематическое информирование персонала сведениями позитивного содержания: заслуги, достижения, цели работы

организации. В результате подобных мероприятий формируется благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе, формируется командный дух и осознание своего места в коллективе. Преимущество отдается активным, общественным методам информирования: при присутствии всего педагогического коллектива работников данной образовательной организации;

2. Корпоративные мероприятия являются одним из приоритетных способов сплочения трудового коллектива. Праздники различного характера, организованные для сотрудников, за счет своей неформальной обстановки способствуют разрядке эмоционального напряжения, поднятию коллективного духа, легкому вхождению новых работников в готовый коллектив, а также эмоциональному сплочению и приобщению к ценностям и традициям, значимым для организации;
3. Награждение проявивших себя работников – официальное, вещественно выраженное признание заслуг работника для коллектива. Чаще всего работника награждают официально, при всем коллективе почетной грамотой либо благодарностью. (рис. 8)

Формы нематериального стимулирования	Подходы к нематериальному стимулированию
<ul style="list-style-type: none"> • объявление благодарности; • награждение Почетной грамотой; • награждение ведомственными и государственными наградами; • присвоение почетного звания лучшего работника по данной профессии. 	<ul style="list-style-type: none"> • позитивное информирование; • организация корпоративов; • официальное награждение работника

Рис. 8 Нематериальное стимулирование работников колледжа

Таким образом, мы видим, что в ЮУрГТК уже функционирует созданная система стимулирования, включающая в себя материальные и нематериальные методы стимулирования, для которой определены следующие цели:

- ✓ улучшение качества образовательных услуг, предоставляемых колледжем,
- ✓ повышение у работников материальной заинтересованности в получении социальных гарантий,
- ✓ побуждение наиболее эффективно работать за минимальную оплату труда,
- ✓ создание авторитета руководства среди членов педагогического коллектива колледжа,
- ✓ доведение до них системы целей организации и роли эффективности труда каждого работника в их достижении.

Все методы материального и нематериального стимулирования работников колледжа строго регламентированы Трудовым кодексом Российской Федерации, Уставом ЮУрГТК и локальными актами. Однако система нематериального стимулирования достаточно немногочисленная, не уделяется достаточного внимания. Нет учета индивидуальных особенностей работников, их желаний и потребностей. Нет учета мотивации сотрудников. За хорошую и плодотворную работу, различные достижения работники награждаются в основном материально. Документа, регламентирующего нематериальное стимулирование педагогов колледжа в различных трудовых ситуациях, нет. Подобного локального акта нет, а значит нет особых норм вознаграждений за конкретную деятельность.

Также в колледже отсутствуют документы по укреплению корпоративной культуры, сплочению трудового коллектива. Нет Положения о нормировании труда, что затрудняет переход на эффективные контракты с работниками.

Для формирования полного представления о существующей системе стимулирования мы провели тестирование среди работников колледжа на уровень их удовлетворенности работой.

Работникам было предложено оценить степень своей удовлетворенности профессией, расставив баллы по 10 пунктам.

На вопрос «Удовлетворены ли вы организацией, в которой работаете?» результаты тестирования распределились следующим образом (рис. 9):

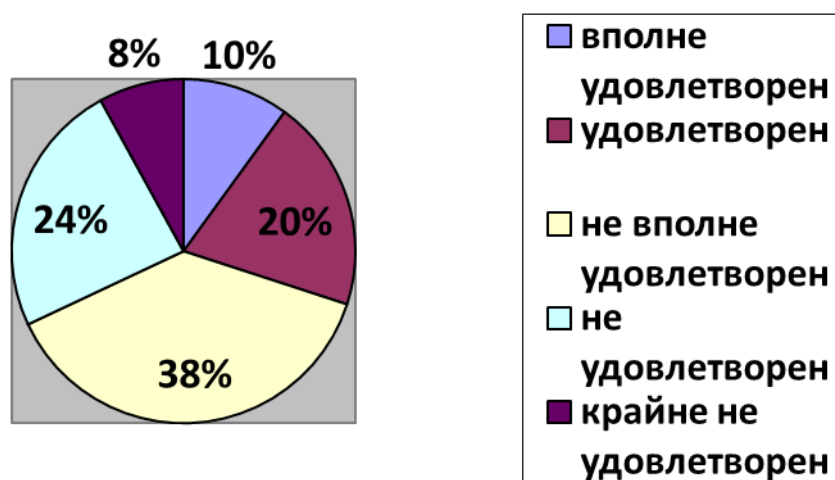


Рис. 9 Удовлетворенность организацией

Оказалось, что только 30% работников колледжа довольны организацией, в которой работают, у 38% есть пожелания по улучшению работы образовательного учреждения.

На вопрос «Ваша удовлетворенность физическими условиями?» только 2% работников ответили отрицательно. 88% работников считают, что условия в организации приемлемые и не создают помех учебному процессу. (рис. 10)

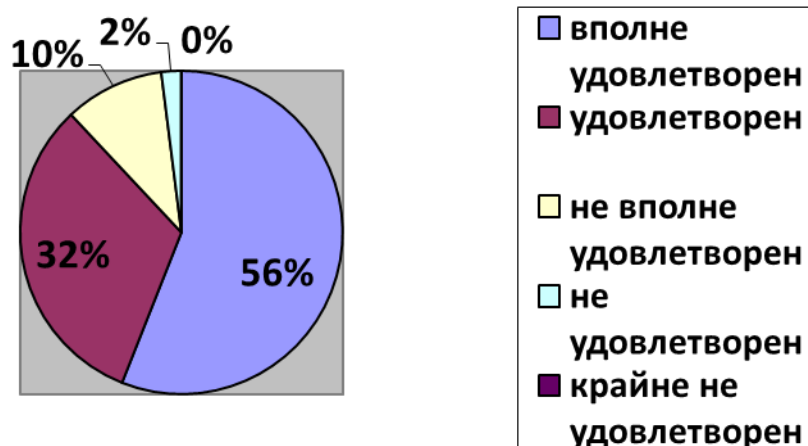


Рис. 10 Удовлетворенность физическими условиями

Следующая диаграмма отражает удовлетворенность работой. (рис. 11)

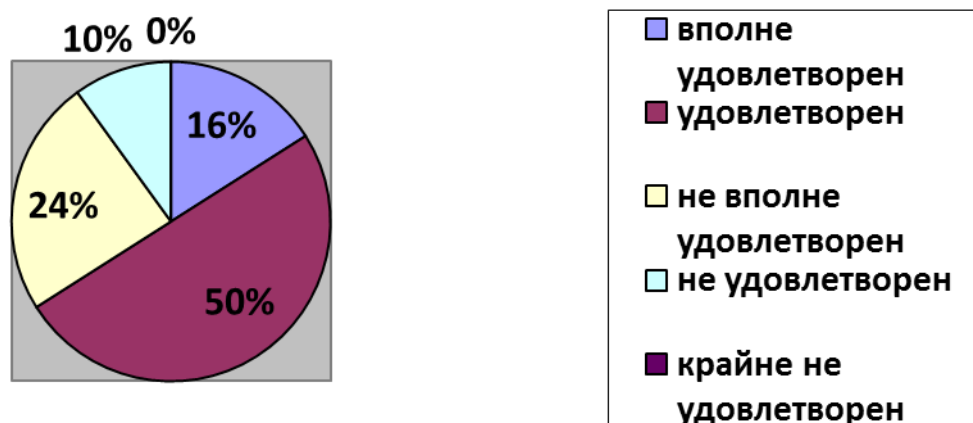


Рис. 11 Удовлетворенность работой

Оказалось, что работой удовлетворено 66% работников. Следовательно, мы имеем дело с людьми, целенаправленно шедшими в сферу образования, любящими детей. А у таких преподавателей должна быть высокая эффективность работы.

На вопрос «Удовлетворены ли вы слаженностью действий работников?» только 14% ответили положительно. Возможно, это связано с не достаточно

организованной со стороны руководства работой по укреплению и сплочению трудового коллектива. (рис. 12)

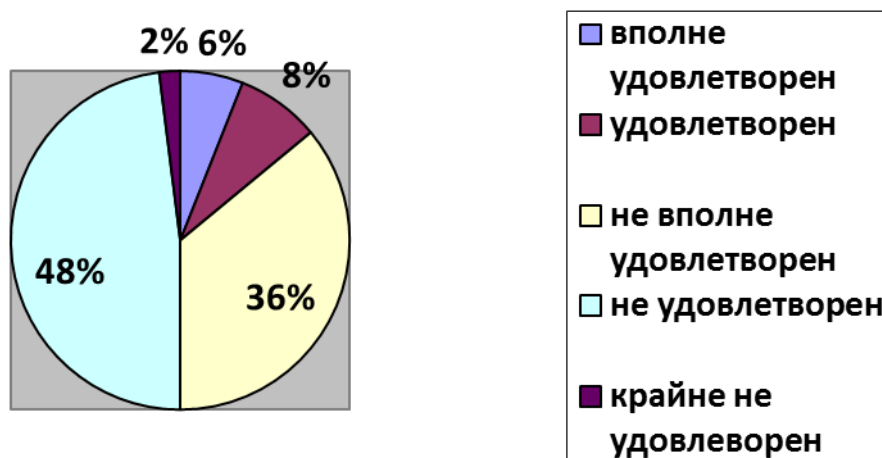


Рис. 12 Удовлетворенность степенью слаженности работников

30% работников колледжа не удовлетворены стилем руководства и еще у 46% есть некоторые недочеты по данному вопросу. Это подтверждает сделанный нами ранее вывод о противоречиях и проблемах в управлении колледжем. (рис. 13)

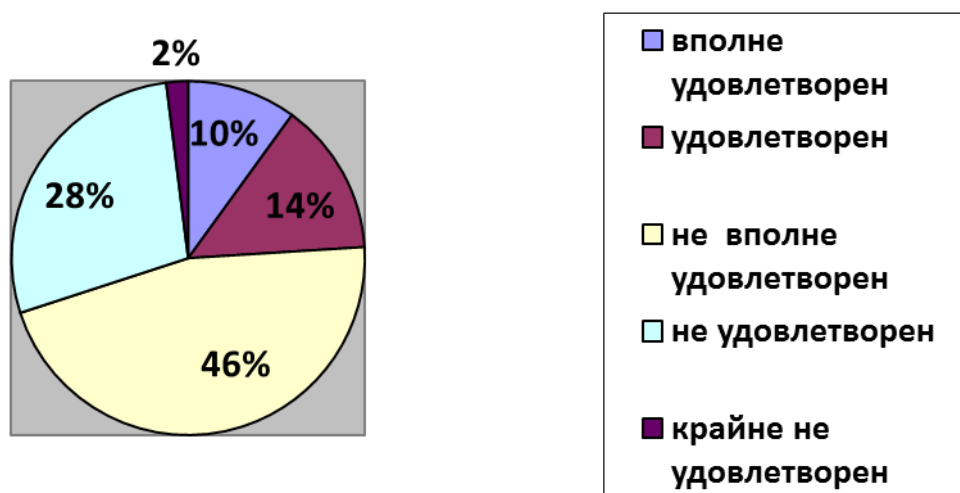


Рис. 13 Удовлетворенность стилем руководства

Около 44% удовлетворены профессиональной компетенцией начальника. (рис. 14)

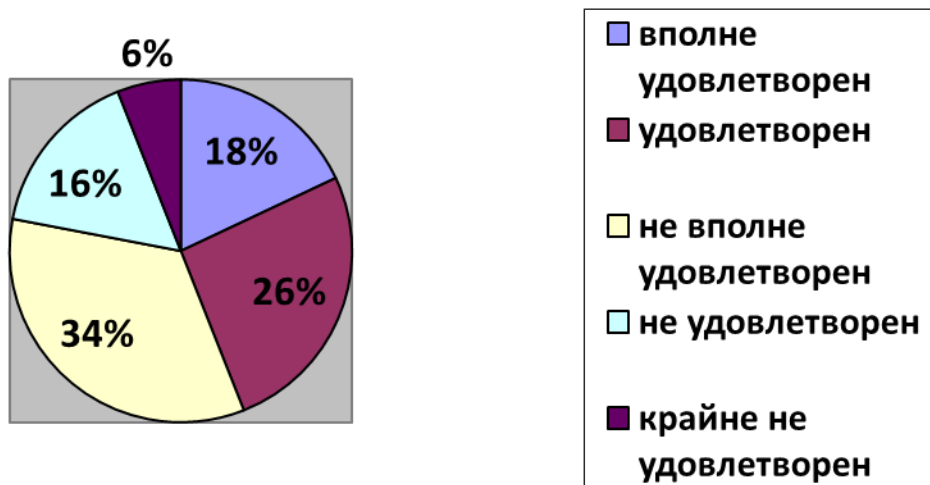


Рис. 14 Удовлетворенность профессиональной компетенцией начальника

Оказалось, что 74% удовлетворены зарплатой в соответствии трудозатратам (рис. 15) и 76% - в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят в других организациях. (рис. 16) Предполагаем, что это в первую очередь связано с достаточной разработанностью системы материального стимулирования в колледже.

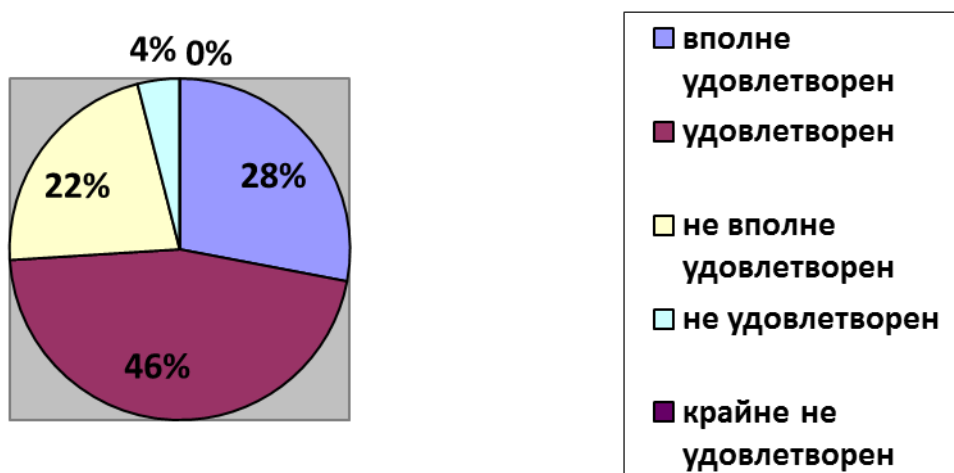


Рис. 15 Удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам

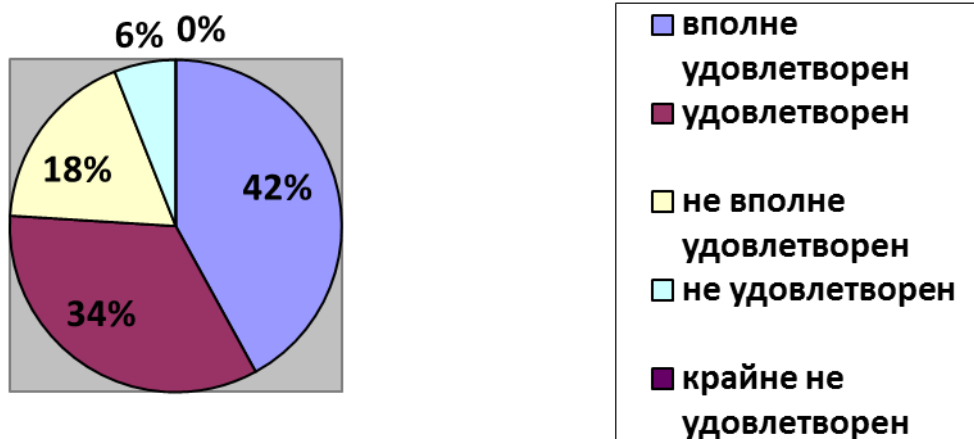


Рис. 16 Удовлетворенность зарплатой по сравнению с другими организациями

На вопрос «Удовлетворены ли вы служебными продвижениями?» 34% работников удовлетворены и у 46% есть недовольства, связанные с настоящим продвижением по карьерной лестнице (рис. 17) и 70% удовлетворены возможным продвижениям по карьерной лестнице (рис. 18).

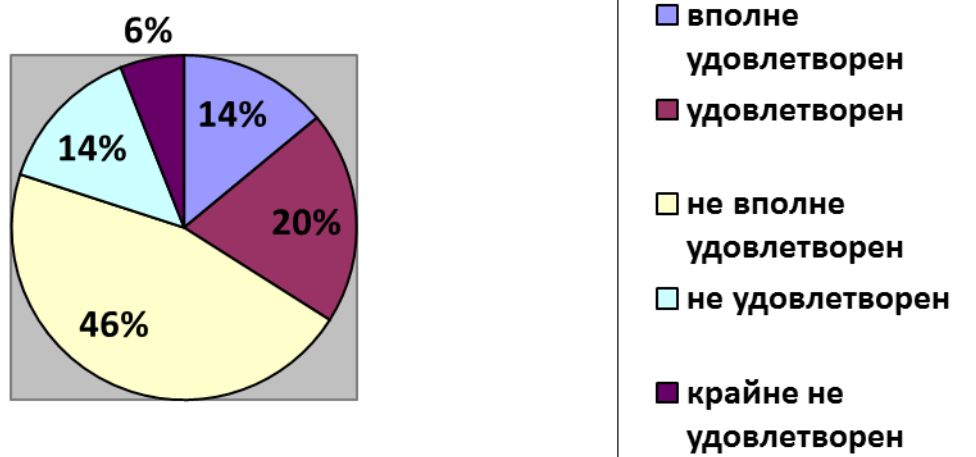


Рис. 17 Удовлетворенность служебными продвижениями

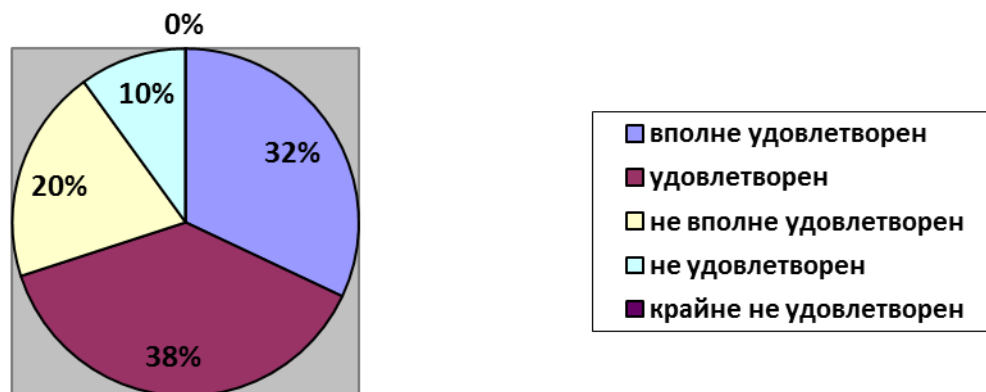


Рис. 18 Удовлетворенность возможными служебными продвижениями

Таким образом, выявленные нами проблемы подтвердились: в колледже слабо развита система нематериального стимулирования на фоне качественного материального. Необходимо внедрение такой системы стимулирования, которая отвечала бы всем вышеизложенным в нормативно-правовых актах и иных положениях требованиям и охватывала бы все методы и способы стимулирования, отражала бы порядок его осуществления.

2.2. Реализация системы стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией

Процесс создания и реализации системы стимулирования работников образовательных организаций включал три этапа:

1. Выявление мотивов педагогических работников, поскольку мы поставили перед собой цель создания системы стимулирования, эффективно работающей в конкретной образовательной организации;
2. Создание системы стимулирования и апробация ее в колледже;
3. Анализ полученных результатов, оценка эффективности внедренной системы стимулирования.

Чтобы выявить особенности мотивов работников «Южно-Уральского государственного технического колледжа», мы предложили его сотрудникам пройти анкету, которая заключалась в выборе 5 основных существующих мотивов, исходя из собственных целей и интересов. Результаты проведенного исследования отражены в таблице (таблица 2)

Таблица 2. Результаты анкетирования

Мотивационный фактор	Количество выбора	Рейтинг
Уровень дохода	41	1
Близость места работы к дому	5	10
Самореализация	28	4
Работа по специальности	37	2
Признание	25	5
Возможность профессионального роста	31	3
Отношения с руководителем	0	11
Нормирование рабочего дня	7	9
Комфортные условия труда	12	8
Гибкий график работы	0	11
Возможность продвижения по карьерной лестнице	18	6
Возможность получения кредитов	0	11
Возможность управлять другими	0	11
Общение, приятное времяпрепровождение	17	7

На основании таблицы можно сделать вывод, что для работников «Южно-Уральского государственного технического колледжа» важным является уровень дохода и работа по специальности (82%). Для 74% опрошенных работников колледжа огромное значение играет работа по специальности. Третье место по количеству выборов заняла графа «возможность профессионального роста» (62%). Также в пятерку важных мотивов для работников колледжа попали самореализация (56%) и признание (50%). Менее выбираемыми оказались возможность продвижения по карьерной лестнице (36%), общение (34%), комфортные условия труда (24%), нормирование рабочего дня (14%), близость места работы к дому (10%). Невыбранными остались возможность получения кредитов, возможность управлять другими, гибкий график работы, отношения с руководителем. Таким образом, при составлении системы стимулирования необходимо обратить особое внимание на нематериальные мотивы, разработав для них четкое нормирование получения вознаграждения.

Также было проведено анкетирование среди работников колледжа с целью проверки правильности пути настоящего управления и системы стимулирования. Проанализировав ответы персонала на вопрос «Какую квалификационную категорию вы имеете?», мы получили результаты, которые отразили в таблице. (таблица 3)

Таблица 3. Квалификации работников ЮУрГТК

Категория	Количество имеющих квалификацию педагогов	%
Высшая	10	20
Первая	14	28
Отсутствует	26	52

Результаты анкетирования можно наглядно представить в виде диаграммы. (рис. 19)

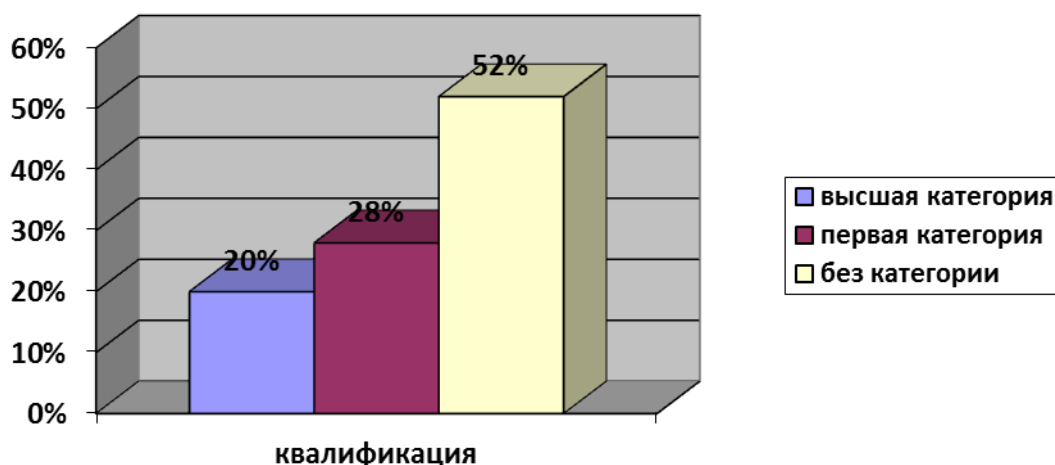


Рис. 19 Систематические данные о квалификации работников колледжа

Полученные данные говорят о том, что педагоги не стремятся к повышению уровня своей квалификации, к этому руководство их не стимулирует. Однако большинство педагогов считает, что квалификацию необходимо повышать. (рис. 20) Видимо, у них нет стимула к этому.

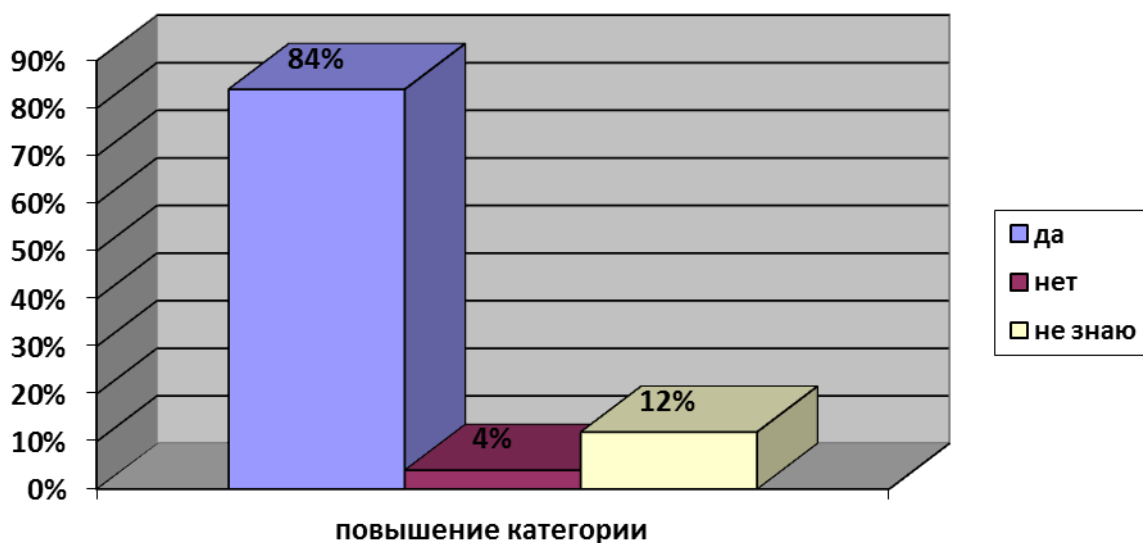


Рис. 20 Необходимо ли педагогам повышать свою квалификационную категорию?

На вопрос «Какие способы повышения образования вы применяете?» ответы распределились следующим образом (рис. 21):

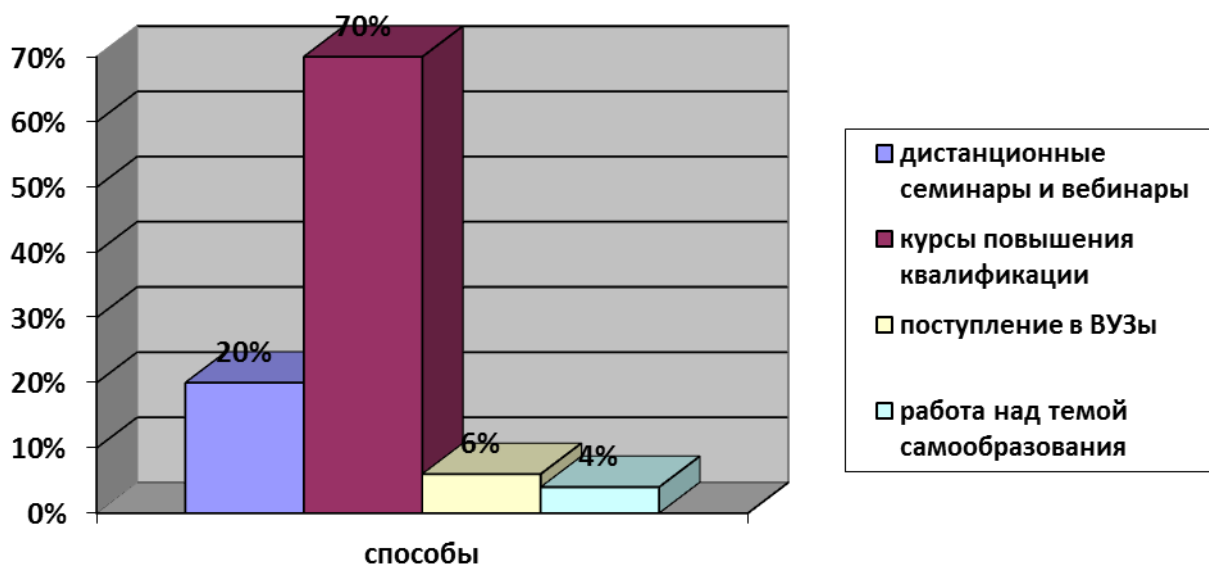


Рис. 21 Какие способы повышения образования используете?

Таким образом, видим, что основным способом повышения образования среди педагогов является посещение курсов повышения квалификации. Но такая форма обучения проводится с определенным интервалом времени, поэтому не является достаточной.

Однако небольшой процент педагогов повышает свой уровень образования, посещая дистанционные семинары и вебинары (20%), работают над темой самообразования (4%). 6% педагогов поступили в высшие учебные заведения и тем самым повышают уровень своего образования.

Трудностями повышения образования являются следующие: не все педагоги могут выделить время и в определенные дни пройти курсы повышения квалификации, не все педагоги могут выделить деньги и пройти курсы повышения квалификации или поступить в высшие учебные заведения. Тем самым актуализируется проблема стимулирования со стороны руководителей работников к самообразованию.

На вопрос «Стремитесь ли вы к развитию карьерного роста?» только 60% педагогов ответили положительно. (рис. 22)

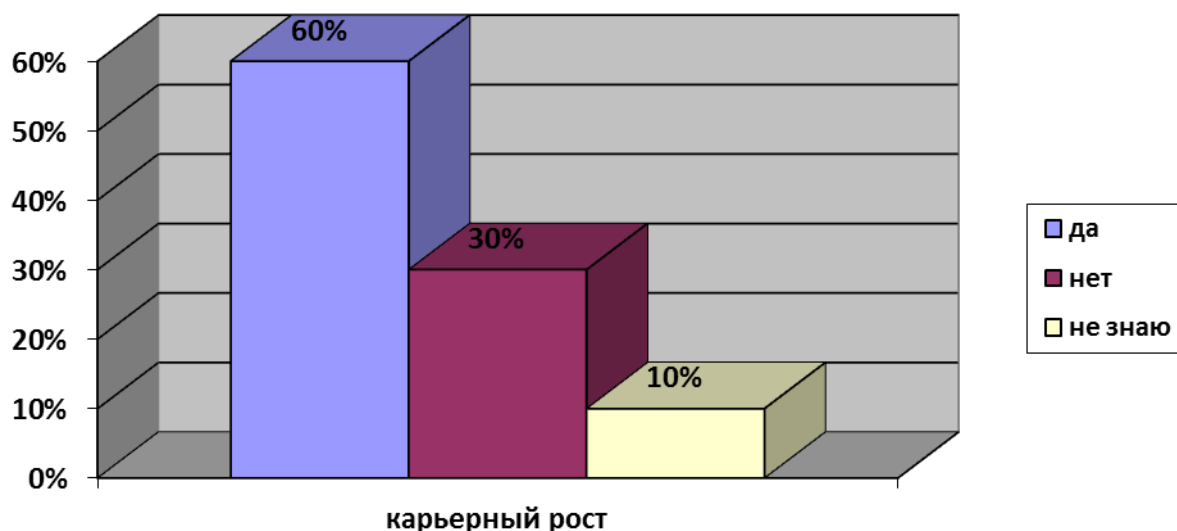


Рис. 22 Стремитесь ли вы к развитию карьерного роста?

Таким образом, мы пришли к выводу, что система стимулирования в ГПБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» работоспособна, но нуждается в доработке и грамотной систематизации.

Для решения проблемы эффективности управления образовательной организацией мы предложили применить систему стимулирования, отраженную в таблице. (таблица 4)

Таблица 4 «Создание системы стимулирования работы персонала в образовательной организации»

Моральное стимулирование

Показатели поощрения	Вид поощрения	Критерий поощрения	Способ вручения поощрения
Продуктивная работа в течение учебного года, полугодия (семестра), четверти (триместра), участие в конкурсах профессионального мастерства, достижение высоких результатов учащихся в учебной, внеучебной работе: ➤ Удовлетворительные и высокие показатели уровня обученности и качества, участие и победа в конкурсах, олимпиадах,	<ul style="list-style-type: none"> •Публичная похвала. •Помещение фотографии на стенд типа «Лучшие 	100 % уровень обученности, более 50 % уровень качества, победы и призовые места	При коллективе на педагогическом совете, лично в кабинете администратор

<p>конференциях учащихся и педагогов</p> <p>➤ Систематически высокие показатели уровня обученности и качества</p>	<p>педагоги»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Публикации о педагоге в средствах массовой информации. • Публикации о достижениях педагога достижениях педагога на сайте, ведение персональной страницы. • Благодарность в приказе • Награждение грамотами, похвальными листами, благодарностям и • Представление к почётному званию. 	<p>участвующих учеников, достойное выступление на конкурсах профессионального мастерства</p> <p>Систематически 100 % уровень обученности, высокий уровень качества, победы и призовые места участвующих учеников, достойное выступление на конкурсах профессионального мастерства</p>	<p>а по мере необходимости</p> <p>Объявление на педагогическом совете, торжественном мероприятии в муниципалитете или регионе по мере необходимости или приурочено к празднику (День учителя, юбилей организации)</p> <p>Один раз в год согласно рейтинговой системе учреждения и по результатам аттестации педагогического работника</p>
---	--	---	---

Материальное неденежное стимулирование

Показатели поощрения	Вид поощрения	Критерий поощрения	Способ вручения поощрения
<p>Олимпиады учащихся различного уровня, подготовка к праздникам, работа в течении года:</p> <p>➤ Подготовка учащихся к олимпиадам, сопровождение учащихся для</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление отгулов. • Предоставление дополнительных дней к ежегодному 	<p>Подготовка учащихся к олимпиадам, сопровождение учащихся для</p>	<p>Объявление на производственном совещании или лично по мере необходимости или</p>

<p>участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, областях, регионах, работа в сверхурочное время не указанное в трудовом договоре при подготовке к различным мероприятиям</p> <p>Конкурсы различного уровня учащихся и учителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Достижение высоких результатов в конкурсах с учащимися или лично <p>Собрание профсоюза:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Материальное и физическое состояние педагога и членов его семьи 	<p>отпуску</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ценный подарок. •Содействие в получении гранта на реализацию важного для педагога проекта. •Оказание материальной помощи на лечение, оздоровление. •Предоставление путёвки в санаторий •Предоставление путёвки для лечения детей. 	<p>участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, областях, регионах, работа в сверхурочное время не указанное в трудовом договоре при подготовке к различным мероприятиям</p> <p>Достижение высоких результатов в конкурсах с учащимися или лично</p> <p>Сложно материальное положение, болезнь учителя, заболевания детей</p>	<p>перед ежегодным отпуском</p> <p>На торжественных мероприятиях различного уровня во время проведения мероприятий в течение учебного года</p> <p>На производственном совещании в течение учебного года</p>
---	---	---	---

Трудовое стимулирование

Показатели поощрения	Вид поощрения	Критерий поощрения	Способ вручения поощрения
<p>Творческих групп по разработке инновационных проектов в образовании</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Творческий подход 	<ul style="list-style-type: none"> •Привлечение 	<p>Систематический</p>	<p>Объявление на</p>

<p>к делу, стремление к инновационной деятельности</p> <p>Выставка работ обучающихся:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Творческий подход к какой-либо деятельности <p>Образовательная и воспитательная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Систематическое ответственное выполнение должностных обязанностей 	<p>педагога к работе в составе творческих групп</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставление возможности работать в наиболее престижных группах • Организация персональной выставки работ обучающихся. • Установление наиболее удобного графика работы (удобное расписание) • Перевод на самоконтроль 	<p>ответственный подход к различного рода инновационной деятельности в образовательном учреждении, муниципалитете, регионе</p> <p>Подготовка достойных работ обучающихся</p> <p>Первая или высшая квалификационная категория, стаж работы более 15 лет, достижение высоких результатов в образовательной и воспитательной деятельности</p>	<p>производственном совещании или лично в начале учебного года</p> <p>Объявление на производственном совещании или лично в течении учебного года</p> <p>Объявление на производственном совещании или лично в течение учебного периода</p>
---	--	--	---

Денежное стимулирование

Показатели поощрения	Вид поощрения	Критерий поощрения	Способ вручения поощрения
<p>Образовательная и воспитательная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Систематическое ответственное выполнение обязанностей сверхурочно 	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулирующая надбавка за интенсивность и продуктивность работы • Повышающие коэффициенты • Премия 	<p>Достижение высоких результатов за выполнение сверхурочной деятельности</p>	<p>Объявление на производственном совещании или лично в течение учебного года</p>

	<ul style="list-style-type: none"> •Грант •Материальная помощь 		
--	--	--	--

Важным способом стимулирования, как и в уже существующей системе, является материальное, играющее особую роль в повышении трудовой активности работников колледжа. Он подразделяется на материально-денежное и материально-неденежное стимулирование. Но немаловажным способом стимулирования работников образовательных организаций является также и духовное, моральное стимулирование, которое в существующей системе не учитывалось. Оно включает в себя социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные составляющие. Именно такое стимулирование, действуя на психологическом уровне, является передовым и самым развитым, широко применяющимся. Мы реализовали условия формирования устойчивых механизмов защиты, способствующие росту увлеченности работой. Педагогам было предложено больше самостоятельности и творческой свободы, а также, с целью их профессионального роста, дан толчок к участиям в дистанционных курсах, конкурсах, олимпиадах, повышающих их образовательный уровень в профессии, а следовательно, и качество предоставляемых услуг в колледже. Именно такая система стимулирования, созданная с учетом всех возможных мотивов педагогических работников, стимулирует их к более успешной профессиональной активности.

В колледже осуществляется контроль за применением профессионального опыта работников в виде открытых лекций, развлекательных мероприятий и конкурсов различного уровня.

На апробацию внедренной системы стимулирования был отведен промежуток времени, равный 4 неделям, по окончании которого мы провели повторное анкетирование среди работников колледжа.

На вопрос «Какую квалификационную категорию вы имеете?» результаты распределились следующим образом. (рис. 23)

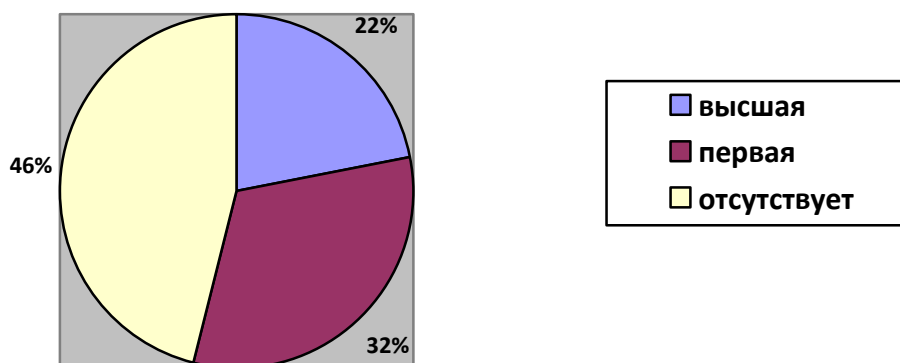


Рис. 23 Квалификационные категории педагогов при повторном анкетировании

Таким образом, за время апробации системы стимулирования 1 педагог получил высшую категорию, 2 – первую и 3 педагога подали документы на повышение квалификационной категории. Мы видим, что процент педагогов, имеющих категорию, повысился.

Наглядно представим в виде диаграммы (рис. 24):

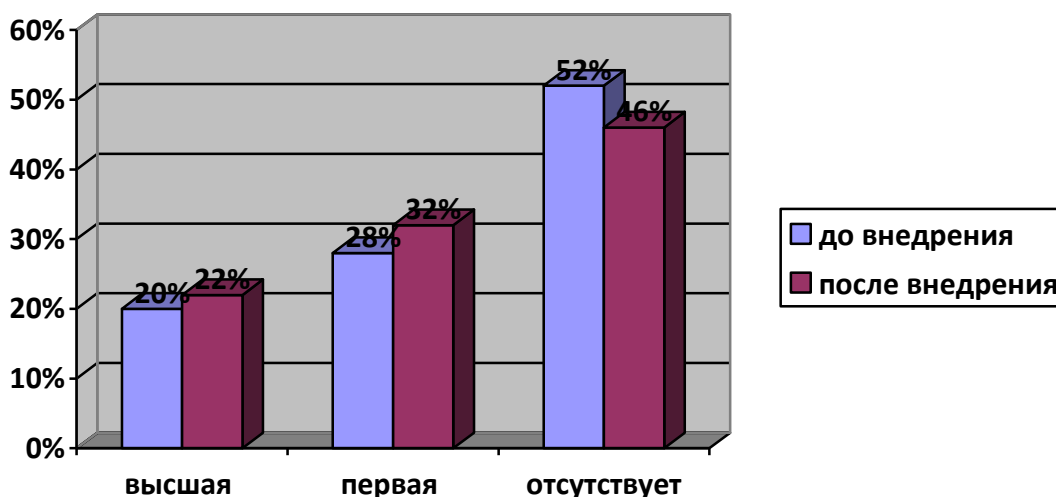


Рис. 24 Влияние системы стимулирование на квалификационную категорию педагогов

Сравнив ответы педагогов колледжа на вопрос «Какие способы повышения своего образования применяете?», можно говорить о том, что педагоги, наряду с курсами повышения квалификации и учебой в вузах,

стали уделять достаточное количество внимания самообразованию путем самостоятельного изучения литературы по специальности и посещения дистанционных семинаров и вебинаров. (рис. 25)

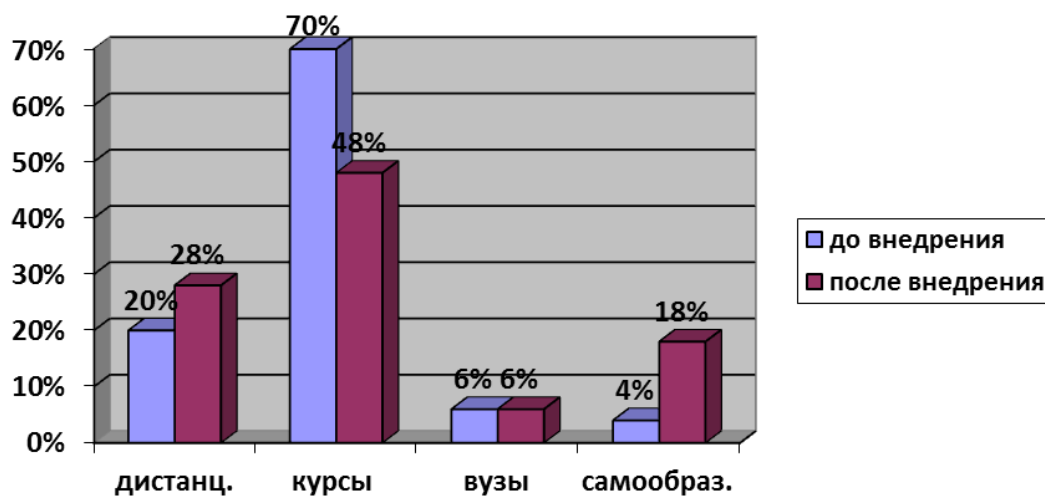


Рис. 25 Способы повышения образования

Также при повторном анкетировании было выявлено, что педагогов, стремящихся к карьерному росту, после внедрения новой системы стимулирования стало на 24% больше, чем при первоначальном тестировании. (рис. 26) Таким образом, мы видим, что система стимулирования, разработанная нами, эффективна и способствует улучшению качества управления образовательной организацией.

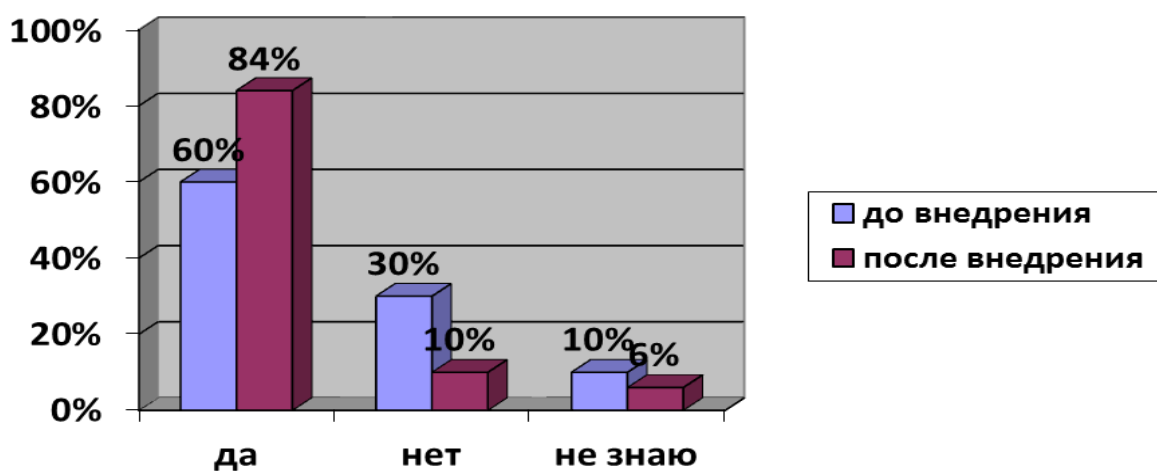


Рис. 26 Стремление к карьерному росту

2.3. Общие рекомендации по стимулированию работников образовательной организации

Исходя из результатов проведенной опытно-поисковой работы на базе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж», можно дать некоторые рекомендации при создании системы стимулирования работников как условие повышение качества управления образовательными организациями:

1. Создание локальных актов, регулирующих систему стимулирования образовательных организаций в полном ее объеме;
2. Регулярный мониторинг мотивации работников образовательной организации, позволяющий выявить положительные и отрицательные стороны управления;
3. Отбор материальных и нематериальных методов стимулирования работников с учетом семейного положения, личных интересов и потребностей каждого работника организации;
4. Использование в преобладающем большинстве форм нематериального стимулирования работников образовательной организации, направленных на удовлетворение потребностей педагогического коллектива;
5. Разработка корпоративной культуры и традиций образовательной организации, укрепление взаимоотношений с коллективом и внутри коллектива.

Вышеперечисленные мероприятия должны способствовать улучшению качества управления образовательной организацией и укреплению места руководителя в организации.

Выводы по 2 главе

Вторая глава посвящена реализации опытно-поисковой работы на базе действующего колледжа.

В параграфе 1 представлен анализ действующей системы стимулирования ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж», в результате чего были сделаны следующие выводы:

1. Все методы материального и нематериального стимулирования работников колледжа строго регламентированы Трудовым кодексом Российской Федерации, Уставом ЮУрГТК и локальными актами. Но нет учета индивидуальных особенностей работников, их желаний и потребностей, учета мотивации сотрудников. Документа, регламентирующего нематериальное стимулирование педагогов колледжа в различных трудовых ситуациях, нет;
2. В такой организации только 30% работников довольны колледжем, 34% работников удовлетворены служебным положением и 44% удовлетворены профессиональной компетенцией начальника;
3. Мы выявили, что для работников «Южно-Уральского государственного технического колледжа» важным является уровень дохода и работа по специальности (82%). Для 74% опрошенных работников колледжа огромное значение играет работа по специальности. Третье место по количеству выборов заняла графа «возможность профессионального роста» (62%). Также в пятерку важных мотивов для работников колледжа попали самореализация (56%) и признание (50%).

Во 2 параграфе была разработана система стимулирования на основании мотивов работников колледжа и проанализирована ее эффективность, в результате был сделан вывод:

1. Создав систему стимулирования с четко регламентированными моральными, материальными денежными и неденежными,

трудовыми видами стимулирования, мы доказали, что это способствует улучшению эффективности управления образовательной организацией: педагогов, стремящихся к карьерному росту, после внедрения новой системы стимулирования стало на 24% больше, чем при первоначальном тестировании, 4% педагогов улучшили свою квалификационную категорию и педагоги, наряду с курсами повышения квалификации и учебной работой в вузах, стали уделять достаточное количество внимания самообразованию путем самостоятельного изучения литературы по специальности и посещения дистанционных семинаров и вебинаров.

В 3 параграфе даны методические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования колледжа, исходя из результатов внедренной системы стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей магистерской диссертации были подробно освещены вопросы стимулирования деятельности работников образовательной организации и условия повышения эффективности управления ей.

Управление образовательной организацией – деятельность ее руководства и специалистов, которая обеспечивает устойчивое функционирование и развитие этой организации в соответствии с поставленными целями. Грамотное, стратегически верное управление способствует достижению нужных результатов деятельности образовательной организации.

Управление персоналом образовательной организации зависит от ее структуры, мнения руководства, вида организационной деятельности, места руководителя в ней. При этом необходимо учитывать возрастающую роль работника, его личности с определенными целями и мотивационными установками. Именно мотивы, побуждающие работника к деятельности, являются основным структурным элементом целенаправленной деятельности образовательной организации.

В этом плане появляется необходимость в разработке эффективной системы стимулирования работников, являющейся одной из четырех основных функций управления.

При этом важно учитывать положения, названные в Трудовом кодексе Российской Федерации, в Законе «Об Образовании в Российской Федерации» и в других нормативно-правовых актах.

Стимулирование труда способствует осознанию работниками образовательной организации необходимости более производительного подхода к труду: появляются мотивы к более эффективной работе, которые в последствии реализуются в процессе трудовой деятельности. Стимулирование способствует развитию инициативы и творческой активности работников на пути к реализации поставленных перед ними задач, повышает эффективность и качество образовательного процесса.

Чаще всего виды стимулирования классифицируют следующим образом:

1. Материальное стимулирование:
 - материально-денежное (заработная плата, премия, надбавка);
 - материально-неденежное (социальные льготы, возмещение расходов);
2. Нематериальное стимулирование:
 - моральное (знаки отличия, грамоты, кубки);
 - организационное (участие в управлении, профессиональный рост);
 - свободное время (отгул, выбор времени отпуска, сокращение продолжительности рабочего дня).

При правильной организации руководителем работы всех сотрудников образовательной организации, разработке качественной системы стимулирования, несомненно, повысится и эффективность управления образовательной организацией.

Для грамотного стимулирования важен учет индивидуальных особенностей личности работника, анализ востребованности стимулов касаясь их возможности удовлетворить актуальные потребности трудящихся, а не только на заработной плате и премировании. Эффективная система стимулирования работников организаций способствует расширению и актуализации способности руководства оптимально воздействовать стимулами для достижения выбранной цели.

Система стимулирования должна быть:

- ✓ Дифференцированной (индивидуализированной к стимулированию каждого работника при учете общего трудового стажа, уровня квалификации, опыта работы на предприятии);
- ✓ Комплексной (отражать единство всех используемых способов стимулирования для персонала всех уровней);
- ✓ Гибкой (соответствовать меняющейся обстановке);

- ✓ Оперативной (обеспечивать своевременное принятие необходимых решений).

Учитывая вышеназванные особенности, мы создали свою систему стимулирования, включающую в себя следующие методы стимулирования:

- Материальное денежное;
- Материальное неденежное;
- Моральное;
- Трудовое.

Данную систему мы проверяли на базе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж», обнаружив следующее:

- Педагогов, стремящихся к карьерному росту, после внедрения новой системы стимулирования стало на 24% больше, чем при первоначальном тестировании;

- 4% педагогов улучшили свою квалификационную категорию и педагоги, наряду с курсами повышения квалификации и учебой в вузах, стали уделять достаточное количество внимания самообразованию путем самостоятельного изучения литературы по специальности и посещения дистанционных семинаров и вебинаров.

Педагоги стали активнее участвовать в мероприятиях различного уровня, олимпиадах и конкурсах, стала заметна ориентация на успех и победу. Также появилось стремление к повышению качества своего образования, уровня квалификационной категории, к карьерному росту.

В ходе работы была доказана актуальность проводимого нами исследования. В современных условиях система стимулирования и мотивации работников образовательной организации повышает интерес к профессиональной деятельности, улучшает эффективность выполнения должностных обязанностей, способствует развитию удовлетворенности работников результатами и процессом деятельности.

Цель работы была достигнута за счет решения поставленных задач:

- Выявили состояние разработанности проблемы в психологической и педагогической литературе, раскрыли сущность понятий «стимулирование» и «эффективность управления»;
- Использовали при выборе методов и форм стимулирования научные достижения и практические наработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации;
- Определили условия повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией;
- Разработали систему стимулирования и доказали целесообразность ее применения на базе колледжа.

Исходя из результатов исследования, нами были сделаны выводы и определены методические рекомендации по проблеме.

Результаты опытно-поисковой работы показали, что разработка и реализация грамотной системы стимулирования, исходя из мотивов работников настоящей организации, способствует достижению высоких показателей профессиональной деятельности педагогов, повышению качества управления образовательной организации.

Гипотеза, выдвинутая в начале исследования, подтвердилась: стимулирование деятельности работников является условием повышения эффективности управления образовательной организацией, если:

- разработать и реализовать систему стимулирования работников в управлении образовательной организацией с учетом индивидуальных мотивов каждого работника;

- использовать при выборе методов и форм стимулирования научные достижения и практические наработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азанов, А.М. Развитие методических положений стимулирования персонала организации [Текст]: маг. дис. / А.М. Азанов. - Екатеринбург, 2017. – 98 с.
2. Андриенко В.Ф., Данюк В. М. Экономическое стимулирование трудовой активности [Текст] / В.Ф. Андриенко, В.М. Данюк – К., 2004. – 216 с.
3. Артемова, Т.А. Конфликт в организации в процессе стратегического планирования [Текст] / Т.А. Артемова // Социальный конфликт. – 1994. – № 2. – С. 24-28.
4. Артюхова, И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала [Электронный ресурс] / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилов // Инновационная наука. — 2015. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsionnogo-stimulirovaniya-truda-personala>
5. Бабынина, Л.С. Формы стимулирования персонала [Текст] / Л.С. Бабынина // Справочник по управлению персоналом. - 2004. - №8. - С. 98-109.
6. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Ю.К.Балашов, А.Г.Коваль // Кадры предприятия, 2002. - №7.
7. Банных, М. В. Методы мотивации и стимулирования труда в организации [Текст] / М. В. Банных, Е. А. Тукова // Проблемы экономики и менеджмента. — 2016. —№ 1 (53).
8. Бексултанова, А. И. Система стимулирования эффективной деятельности работников [Текст] / Молодой ученый. — 2016. — №1.
9. Бирман, Л.А. Общий менеджмент [Текст] / Л.А. Бирман. – М., 2013. – 544 с.
- 10.Блейк, Р. Научные методы руководства [Текст] / Р. Блейк, Дж. Моутон. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002 – 176 с.

11. Боршевецкая, Л. И. Мотивация педагогов: средства, направленные на развитие личности [Текст] / Л. И. Боршевецкая // Директор школы. – 2008. – № 1.
12. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами [Текст] / Под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.
13. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е. Н. Ветлужских – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
14. Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI [Текст] / Е. Н. Ветлужских. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 217 с.
15. Волков, А.А. Инновационные технологии повышения эффективности управления образовательными организациями [Электронный ресурс] / сборник «Современные тенденции в образовании: новые педагогические технологии и электронные средства обучения» // Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 71-77. Режим доступа: https://elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Felibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D30572102
16. Волков, А.А. Корпоративная культура как средство стимулирования работников образовательной организации [Электронный доступ] / материалы к конференции «Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы». - Пенза, 30 декабря 2017 г. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32233046>
17. Волков, А.А. Стимулирование самоопределения выпускников образовательных организаций [Электронный ресурс] / материалы к конференции «Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы». - Красноярск, 20

октября - 20 ноября 2016 г. Режим доступа:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=28791610>

18. Волков, А.А. Стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления образовательной организацией: введение в проблему [Электронный ресурс] / материалы к конференции «Педагогический подход в современном российском и зарубежном образовании: конструктивизм, компетентность, проблемно-развивающее обучение», Нижний Новгород. - 30 сентября 2016. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26888523>
19. Воронина, А. А. Стимулирование труда педагогических работников системы среднего профессионального образования как условие эффективности деятельности [Текст] / А. А. Воронина // Научный диалог. — 2016. — № 12 (60).
20. Вторушин Н. А., Потапов А. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее [Текст] / Вестник науки Сибири. 2015. №4 (19).
21. Гуров, В.А. Развитие мотивации педагогической деятельности педагогов дополнительного образования [Электронный ресурс] / канд.дисс. – Калининград, 2005. Режим доступа: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-01/dissertaciya-razvitie-motivatsii-pedagogicheskoy-deyatelnosti-pedagogov-dopolnitelnogo-obrazovaniya-detey>
22. Денисова, О.П. Формирование психологической готовности студента - будущего менеджера к управленческой деятельности [Текст]: дис. ... канд. психол. наук 19.00.07 / Оксана Петровна Денисова. - Самара, 2007. – 193 с.
23. Доронина, И. В. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / Учеб. пособ. — Новосибирск: СибАГС, 2012. — 52 с.
24. Епишева О.Б., Трушников Д.Ю. Инновационные процессы в образовании [Текст] / О.Б. Епишева, Д.Ю. Трушников, учебник для

- соискателей дополнительных (к высшему) квалификаций. - Тюмень, 2009. – 124 с.
25. Жуков, А.Л. Методы стимулирования с учетом результатов деятельности организации [Текст] / А.Л. Жуков // Справочник кадровика. - 2007. - № 6.
26. Злобин Э.В., Мищенко С.В., Герасимов Б.И. Управление качеством в образовательной организации [Текст] / Э.В. Злобин, С.В. Мищенко, Б.И. Герасимов. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. - 88 с.
27. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. - Учебно- методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.
28. Игнатъева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления [Текст] / А.В. Игнатъева, М.М. Максимов. - Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
29. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин // «Мастера психологии» — СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
30. Инновационный менеджмент: учебное пособие [Текст] / под ред. д.э.н., проф. А.В. Барышевой. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 384 с.
31. Камышев, Э.Н. Менеджмент организации (практический менеджмент в условиях России) [Текст] / Э.Н. Камышев - Томск: ТПУ, 2002. - 174 с.
32. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: проспект, 2013. – 64 с.
33. Комаров, Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: Учеб. Пособие [Текст] / Е.И. Комаров. – 2-е изд. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. - 136 с.

34. Копытова, А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников [Текст] / А.В. Копытова // Биржа интеллектуальной собственности (БИС). - 2015. - № 3. Т. XIV. - С. 31-37.
35. Косинцева, Т. Д. Основные методы стимулирования труда [Текст] / Т. Д. Косинцева, В. Н. Курило // Экономика и управление народным хозяйством: V международная научно-практическая конференция: сборник статей, под ред. Б. Н. Герасимова. — Пенза, 2014. - С. 190–193.
36. Коул, Джеральд Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Джеральд Коул [Пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
37. Лазарев, В. С. Понятие педагогической и инновационной системы школы [Текст] / В. С. Лазарев // Сельская школа. - 2011. - № 1.
38. Лазутина, А. Л. Моделирование эффективной системы мотивации труда (на примере предприятий машиностроения) [Текст]: дис. канд. экон. наук: / Лазутина Л.А. – Ижевск, 2007. – 163 с.
39. Лебедев, О. Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: Методическое пособие для самоанализа управленческих проблем [Текст] / О.Е. Лебедев. — Спб.: СПбАППО, 2006. — 96 с.
40. Ложкина, Л.С. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст] / Л.С. Ложкина // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – № 3.
41. Майоров, А.А. Инновационное управление образовательными учреждениями [Электронный ресурс] / А.А. Майоров // Международный научно-технический и производственный журнал «Науки о Земле». - 2013, №4. - с. 41-46. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-upravlenie-obrazovatelnyimi-uchrezhdeniem>

- 42.Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – 376
- 43.Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / под ред. С.Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 413 с.
- 44.Мескон, М. Основы менеджмента (пер. с англ.) [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Издательство: Дело, 2007. – 704 с.
- 45.Миляева, Л. Г. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия [Текст] / Л.Г. Миляева // Мотивация и оплата труда. 2013. – 89 №1.
- 46.Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика [Текст]: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна. – Москва, 2008. – 346 с.
- 47.Нестеренко, Е. С. Материальные и нематериальные стимулы труда персонала [Текст] / Е. С. Нестеренко // Формирование финансово-экономических механизмов хозяйствования : сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции, Симферополь, 19 мая 2016 года. — Симферополь: Ариал, 2016.
- 48.Новиков, Д. А. Стимулирование в организационных системах: монография [Текст] / Новиков Д. А. – М.: СИНТЕГ, 2003. – 306 с.
- 49.Офицерова, А. В. Система стимулирования и мотивации деятельности работников общеобразовательной организации как средство управления [Текст] / А.В. Офицерова // Молодой ученый. — 2017. — №23.
- 50.Панфилова, А.П. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям [Текст] / А.П. Панфилова и др.: под ред. В.П. Соломина. – СПб.: Питер, 2004. – 236 с.

- 51.Поливанова Г.Л. Мотивация трудовой деятельности педагогов в образовательных организациях [Электронный ресурс] / маг.дис., Г.Л. Поливанова – Нижний Новгород, 2015. Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2015/02/25/1090576481/Polivanova_G..pdf
- 52.Половинко В.С., Тимошенко О.Ю. Формирование современной системы стимулирования на основе метода каскадирования целей. Нормирование и оплата труда в промышленности [Текст] / В.С. Половинко, О.Ю. Тимошенко. - 2010. – №2.
- 53.Пригожин, А.И. Методы развития организации [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
- 54.Райзберг, Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 479 с.
- 55.Розенков, Д.А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособие [Текст] / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2012. – 192 с.
- 56.Роньжова, Н.В. Эффективное управление образовательной организацией. Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии оценки эффективности управления образовательной организацией [Текст] / Н.В. Роньжова // Молодой ученый. — 2016. — №23.
- 57.Рочев, К.В. Формирование эффективной системы материального стимулирования трудового коллектива вуза [Электронный ресурс]: канд.дисс./К.В. Рочев. – Ухта, 2015. Режим доступа: http://www.science.vsu.ru/dissertations/1477/Диссертация_Рочев_К.В..pdf
- 58.Сайбель Я.И., Юмадилова Е.А., Шаброва Н.В. Стимулирование труда педагогических работников дошкольного образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Я.И. Сайбель, Е.А. Юмадилова, Н.В. Шаброва. – Екатеринбург, 2017. Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/46652/1/klo_2017_131.pdf

59. Сотникова, С.И. Мотивация карьеры: ценности, цели, стимулы. Мотивация и оплата труда [Текст] / С.И. Сотникова. 2014. – №3.
60. Станишевская, С.П. Развитие мотивационной функции заработной платы: микроэкономический аспект: монография [Текст] / С.П. Станишевская, Д. А. Губанов. – Перм. Гос. Ун-т. – Пермь, 2010. – 192 с.
61. Ткачева, Е.А. Стимулирование учебно-вспомогательного персонала ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» [Электронный ресурс] / маг.дисс. – Красноярск, 2016. Режим доступа: <http://docplayer.ru/72665093-Magisterskaya-dissertaciya-stimulirovanie-uchebno-vspomogatelnogo-personala-fgaou-vo-sibirskiy-federalnyy-universitet.html>
62. Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организаций на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / Е. А. Токарева – Москва, изд-во МГУП, 2000. – 512 с.
63. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я). 2-е изд., доп. [Текст] — Новосибирск: Сибирское научное издательство. Отв. ред. В.И. Суслов. - 2008.
64. Толочек, В.А. Современная психология труда [Текст] / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2010 – 432 с.
65. Трапицына, С. Ю. «Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие» [Текст] / С.Ю. Трапицына. — СПб: ООО «Книжный Дом», 2007. — 215с.
66. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://kodeks.systems.ru/tk_rf/
67. Трудовой кодекс РФ с изменениями и дополнениями на 2018 год. Последняя редакция с комментариями [Электронный ресурс]. Режим

- доступа: <http://rf.biz/2018-00-00/14821-trudovoy-kodeks-rf-s-izmeneniyami-i-dopolneniyami-na-2018-god-03.html>
68. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / И. В. Мишурова. – Изд. 3-е, испр. и доп. – Ростов н/Д: издательский центр «Март»; Феникс, 2010. – 271 с.
69. Управление персоналом: глоссарий терминологический словарь [Текст] / Сост. А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.
70. Управление персоналом [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
71. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Российская газета. – 31.12.2012. Режим доступа: <http://www.rg.ru/printable/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>
72. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/e20e07c635fef774b363dcf3da4bc91d29368299/
73. Фетисова, О.А. Анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов [Текст] / О.А. Фетисова // Планово-экономический отдел. – 2011. – №8.
74. Философский энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983.
75. Хуторской, А.В. Современные педагогические инновации на уроке [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской. Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2007/0705-4.htm>.
76. Цветочкина И.А., Барышев Р.А. Повышение эффективности системы мотивации сотрудников в бюджетных организациях [Текст] / И.А. Цветочкина, Р.А. Барышев // Статистика и 92 экономика. - 2015. - №3.

- 77.Целютина Т.В., Коваленко Н.В. Стратегические механизмы материального стимулирования персонала муниципальных дошкольных образовательных учреждений в условиях преодоления последствий кризиса [Электронный ресурс] / Т.В. Целютина, Н.В. Коваленко // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 11. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/11/59183>
- 78.Червякова, Е.В. Роль заработной платы в стимулировании труда работников торговых организаций [Текст]: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. В. Червякова – Саратов, 2007 – 174 с.
- 79.Чеха, В. В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы [Текст] / В. В. Чеха. // Вести образования.- № 8. — 2009.- 18с.
- 80.Чумиков, А.Н. Управление конфликтами [Текст]/ А.Н. Чумиков. – М., 1995. – 193 с.
- 81.Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
- 82.Щербакова, Т.Н. К вопросу о структуре образовательной среды учебных учреждений [Текст] / Т.Н. Щербакова // Молодой ученый. – 2012. – №5. – С. 545-548.
- 83.Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
- 84.Южно-Уральский государственный колледж. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sustec.ru/svedeniya-o-kolledzhe/osnovnye-svedeniya-2/osnovnye-svedeniya/>