Содержание

Введение…….…… 3
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала образовательной организации…….…… 5
1.1 Основные подходы к мотивации работников…… 5
1.2 Структура процесса мотивации……...…... 5
1.3 Особенности мотивации труда образовательной организации…….... 20
Глава 2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала МБОУ «Булатниковская СОШ»……..… 25
2.1 Организационно-экономическая характеристика МБОУ «Булатниковская СОШ»…… 25
2.2 Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала организации …… 35
2.3 Диагностика проблем мотивации трудовой деятельности персонала организации……..……... 41
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивационного комплекса МБОУ «Булатниковская СОШ»…….... 48
3.1 Пути совершенствования системы мотивации труда работников МБОУ «Булатниковская СОШ»…… 48
3.2 Оценка социальной эффективности и рекомендации по внедрению…….….. 50
Заключение…….……. 54
Библиографический список……... 56
Приложение 1……. 59
Приложение 2……..……... 60

Введение

Управление человеческим потенциалом является одной из наиболее важных сфер жизни организации, а центральное звено в управлении человеческим потенциалом - система мотивации сотрудников. Сегодня не вызывает сомнения, что грамотно построенная система мотивации способна многократно повысить эффективность организации, а само понятие «мотивация» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от организационно-экономического до философско-психологического.

Система мотивации должна обеспечивать непрерывное совершенствование методов стимулирования труда сотрудников организации с использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего управленческого опыта.

Актуальность проблемы мотивации труда педагогических работников, как и в целом проблема мотивации поведения и деятельности человека, является одной из наиболее сложных и малоразработанных. Практически нет специальных исследований, в которых бы прослеживалась взаимосвязь мотивов выбора и приверженности педагогической профессии и мотивации педагогической деятельности.

Цель работы - система мотивации работников МБОУ «Булатниковская СОШ» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачи работы:

исследовать теоретические основы мотивации сотрудников образовательной организации;

выявить проблемы мотивации трудовой деятельности персонала рассматриваемой организации;

разработать предложения по совершенствованию системы мотивации учебного заведения;

Объект исследования - Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Булатниковская средняя общеобразовательная школа».

Предмет исследования - процесс мотивации труда педагогических работников.

Теоретическую основу исследования составили научные исследования проблем развития сферы мотивации и стимулирования труда отечественных авторов, в том числе Гапоненко А.Л., Данелюк А.А., Доронина И.В., Егоршина А.П., Литвинюк А.А., Максимцева И.А., Одегова Ю.Г., Чекмарева О.П. и другие.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы Булатниковской средней школе для выявления мер по совершенствованию системы мотивации труда персонала образовательной организации.

Работа имеет следующую структуру: введение, 3 главы, объединяющие 8 пунктов, заключение, библиографический список и приложения. В работе использованы таблицы и рисунки.

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала образовательной организации

1.1 Основные подходы к мотивации работников

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия, в свою очередь, также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.[1]

---

[1] Герасимов Б.Л., Морозов В.З. Мотивация в управленческой деятельности. - Самара: УДЦ, 2013. - 362 с.

Сущность мотивации трудовой деятельности была рассмотрена в научных трудах ряда отечественных ученых в таких областях как, управление персоналом, менеджмент, психология, экономика труда. Определения к понятию мотивации труда в работах отечественных ученых представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Определение понятия мотивации труда в работах российских ученых

№	Определение	Источник
1	2	3
1	Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения цели	Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 5-е изд. Н. Новгород: НИМБ,2005. С.457
2	Мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг. М,: Дело, 2004. С. 761
3	Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002. С. 26

Продолжение таблицы 1

1	2	3
4	Мотивация – это совокупность факторов, определяющих поведение.	Аверин В.А.Психология личности: Учебное пособие. Спб.: Изд.: Михайлова В.А. 1999.

	Это понятие описывает отношение, существующее между действием и причинами, которые его объясняют или оправдывают	С. 89

Проанализировав данные мнения, можно сделать вывод о том, что при всех различиях данных определений их сближает единое мнение о том, что мотивация – это, по сути, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

каково соотношение внутренних и внешних сил;

как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, уясним смысл основных понятий, которые будем использовать в дальнейшем.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она

устранена навсегда.[2] Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

При изучении человеческих потребностей различают несколько видов. Классификация потребностей представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация потребностей человека

№	Классификационный признак	Виды потребностей
1	По сферам деятельности	- Потребности в труде; - Потребности в познании; - Потребности в общении; - Потребности в отдыхе
2	По объекту	- материальные; - духовные; - этические; - эстетические
3	По их функциональной роли	- доминирующие и второстепенные; - центральные и периферические; - устойчивые и ситуативные
4	По субъекту	- групповые; - индивидуальные; - коллективные; - общественные

Исходя из выше представленной таблицы, можно сделать вывод о том, что потребности человека можно разделить на четыре основные классификационные группы. Каждая группа непосредственно включает в себя определенные виды потребностей. Данное разделение потребностей человека помогает безошибочно разобраться к какому именно признаку и

[2] Бороздина Г.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 295 с.

виду относится та или иная потребность, а также помогает найти средства и методы ее удовлетворения.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.[3] Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.[4]

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает

---

[3] Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций. / И. В. Доронина, М.А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2015. – 159 с.

[4] Данелюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.А. Данелюк. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.

вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами. [5]

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

Стимулы играют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия, или, что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не

[5] Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций. / И. В. Доронина, М.А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2015. – 159 с.

обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. [6]

[6] Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда / О.П. Чекмарев. – СПб.: Питер, 2013. – 343 с.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

1. усилие;
2. старание;
3. настойчивость;
4. добросовестность;
5. направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.[7]

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на более низком уровне по

[7] Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.

сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Честность присутствие выполнении деятельность, обозначающая серьезное реализация деятельность, с учетом абсолютно всех требуемых условий и стабилизирующих общепризнанных мерок, с целью многочисленных трудов считается важным обстоятельством их эффективного исполнения. Людей способен владеть оптимальной квалификацией и познанием, являться даровитым и творческим, большое количество трудиться. Однако присутствие данном некто способен иметь отношение к собственным обязательствам через шланга, наплевательски. И данное способен сокращать в отсутствует все без исключения позитивные итоги его работы. Управление компании обязано хорошо демонстрировать себя данное и стремиться подобным способом создавать концепцию мотивирования, для того чтобы возлюбленная совершенствовала у работников данную характеристику их действий.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.[8]

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и

[8] Психологическая работа в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л.А. Винокурова. - СПб.: Питер, 2001. - 286 с.

добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

В первом случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», так как мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри чел века. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание побороться, страх и т.п.

Во втором случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне. Поэтому условно мотивацию можно назвать «внешней». Такого рода мотивацией являют процессы мотивирования. Например, оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.

В действительности не существует четкого разграничения «внутренней» и «внешней» мотиваций. Ряд мотивов в одних ситуациях может быть порожден «внутренней» мотивацией, а в других «внешней». [9]Может быть и так, что мотив одновременно порожден обеими системами мотивации. Но для управления очень важно знать о наличии этих двух типов мотивации, так как эффективно управление может опираться только на «внешний» тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной «внутренней» мотивации.

---

[9] Герасимов Б.Л., Морозов В.З. Мотивация в управленческой деятельности. - Самара: УДЦ, 2013. - 362 с.1

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Может быть так, что человек, очень смотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худшие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость и т.п.[10]

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. По-видимому, решение данной проблемы носит ситуационный характер. И менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать, и ее решение не является столь очевидным и легким.

1.2 Структура процесса мотивации

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в

[10] Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Учебник. - М.: РИОР, 2013. - 288 с.

реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель. (Рисунок 1)

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

1. физиологические;
2. психологические;
3. социальные.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

1. что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2. что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3. в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4. насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.[11]

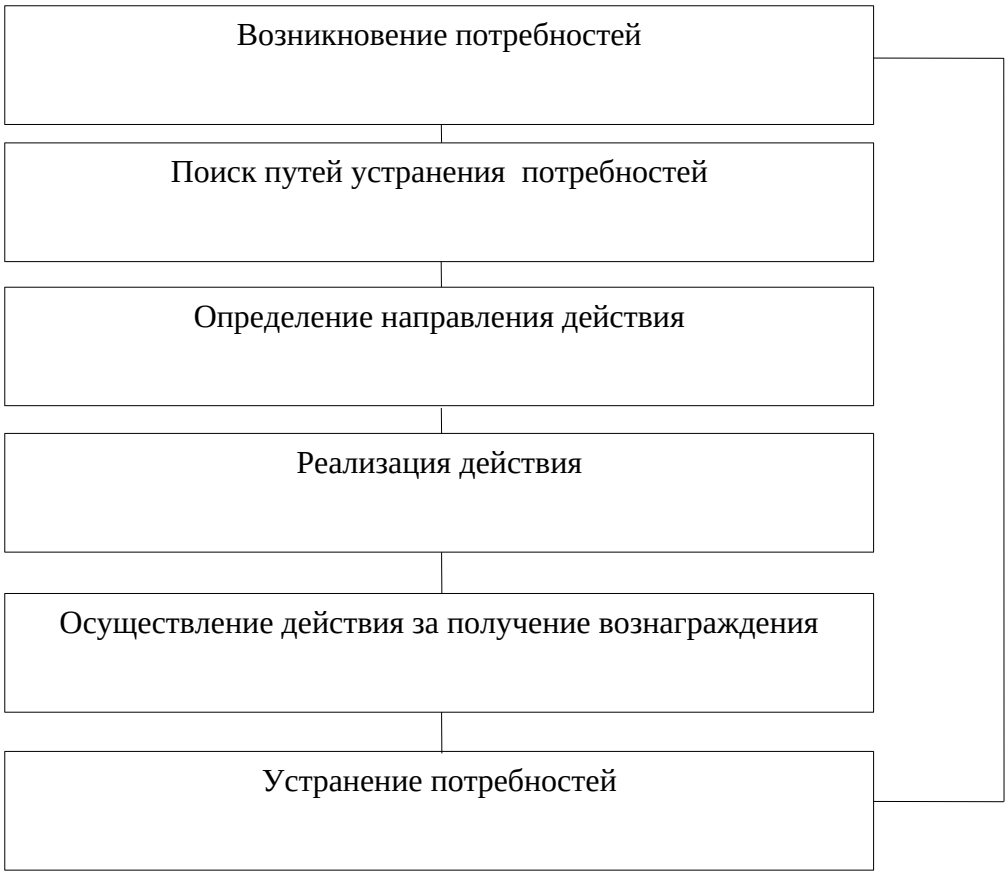

Рисунок 1 – Модель процесса мотивации

[11] Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Тандем, 2010. - 352 с.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычленить» невозможно.

Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. [12]При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия мог возникать непредвиденные изменения в поведении человека и предвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация:

[12] Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента. Учебное пособие для студентов. Ростов - на - Дону: Феникс, 2014. - 384 с.

два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Как видно, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Существуют основные теории мотивации, которые могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую - теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая группа - теорий процесса мотивации.[13]

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

А) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;

Б) теория ERG, разработанная Альдерфером;

В) теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Г) теория двух факторов Герцберга.

---

[13] Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 298 с.

Оплата труда в нашей стране выполняет двоякую функцию: с одной стороны, зарплата - это главный источник доходов работника и повышения его жизненного уровня, с другой стороны - основной рычаг материального стимулирования роста и повышения эффективности производства. [14]Нормативное регулирование деятельности предприятий и организаций призвано обеспечить правильное и единообразное ведение бухгалтерского учета.

1.3 Особенности мотивации труда образовательной организации

Нужно отметить, что даже в крайне тяжелых условиях общественно-экономической жизни в России находились замечательные учителя-энтузиасты, чей выбор педагогической профессии был обусловлен мотивами высокой социальной ценности. Одним из таких был Николай Александрович Добролюбов. Вот выдержка из сочинения Н.А. Добролюбова, написанного им при поступлении в Главный педагогический институт в Петербурге: «Рано овладела мною благородная решимость посвятить себя на служение отечеству моему. Долго странные мечты волновали неопытный ум, но, наконец, остановился я на звании педагога. Размышляя об этом звании, я почувствовал в себе и способность, и желание, и терпение все, что нужно для этого трудного дела. Я способен передавать познания, потому что не обделен даром слова, потому что имею сердце, которое нередко само ищет высказаться, а что больше требуется от педагога. Одно смущает меня: я слаб, молод, неопытен. Как могу я передавать новые истины новому поколению, когда я сам только еще вступаю в жизнь, только еще жажду просвещения? Но для того-то и прихожу я в это святилище науки, чтобы в нем приготовить себя к совершенному прохождению своей должности, чтобы здесь в

[14] Иванова И.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: РИОР, 2014. - 128 с.

продолжение нескольких лет приучить себя к мысли быть наставником юношества».[15]

Выбор педагогической профессии в соответствии с тем или иным мотивом (ради чего?) во многом предопределяет и мотивы учения. Если принять во внимание, что мотив это не что иное, как предмет потребности, или опредмеченная потребность, то для будущих учителей такими предметами могут быть чисто познавательный интерес, стремление лучше подготовиться к самостоятельной профессиональной деятельности, чувство долга и ответственности или же стремление посредством учения выделиться среди однокурсников, занять престижное положение в коллективе, избежать нареканий со стороны преподавателей и родителей, желание заслужить похвалу, получить повышенную стипендию и т.п.

Подразделение мотивов на ведущие (доминантные) и ситуативные (мотивы-стимулы), внешние и внутренние позволяет с большой долей вероятности предполагать, что как для будущих учителей учение, так и для работающих учителей их деятельность протекают как цепь ситуаций, одни из которых выступают как целенаправленное притяжение. Цель деятельности и, мотив здесь совпадают. Другие ситуации воспринимаются как целенаправленное принуждение, когда цель и мотив не совпадают. К цели педагогической деятельности учитель в этом случае может относиться безразлично и даже негативно.[16]

В ситуациях первого типа учителя работают с увлечением, вдохновенно, а, следовательно, и продуктивно. Во втором случае тягостно, с неизбежным нервным напряжением и обычно не имеют хороших результатов. Но сложная деятельность, какой является педагогическая, обычно вызывается несколькими мотивами, различающимися по силе,

---

[15] Психологическая работа в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л.А. Винокурова. - СПб.: Питер, 2001. - 286 с.

[16] Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2012. - 327 с.

личной и социальной значимости. Полимотивированность педагогической деятельности явление обычное: учитель может хорошо работать ради достижения высоких результатов, но в то же время удовлетворять другие свои потребности (признание коллег, моральное и материальное поощрение и др.).

К социально ценным мотивам педагогической деятельности относятся чувство профессионального и гражданского долга, ответственность за воспитание детей, честное и добросовестное выполнение профессиональных функций (профессиональная честь), увлеченность предметом и удовлетворение от общения с детьми; осознание высокой миссии учителя; любовь к детям и др. Ничем не могут быть оправданы эгоистические, корыстные мотивы педагогической деятельности, которые «держат» учителя в школе: зарплата, продолжительный отпуск, возможность получения квартиры или других льгот и т.п.[17]

Исследования последних лет показали, что у учителей в ряде случаев наблюдаются низкие показатели интереса к себе, сосредоточения усилий на защите своего Я, предъявление повышенных требований к окружающим. Поэтому стимулирование учителем позитивных мыслей о себе, о возможности роста, укрепление в себе намерений выразить и воплотить себя в учительской профессии, стать значимым для своих учеников, способствовать их и своему развитию, упрочение в связи с этим самоуважения и достоинства все это важные черты позитивной Я-концепции учителя как интегральной характеристики его личности. Позитивная Я-концепция придает учителю устойчивость в условиях все расширяющейся оценки его извне (присвоение категорий, выбор учителей на конкурсной основе). Первичная Я-концепция и оценка себя как профессионала складывается у учителя в первые несколько лет работы, затем шлифуется и даже может пересматриваться.

---

[17] Егоршин А. П., Кучеренко В. И., Ванькина И. В. Маркетинг образования: Учебное пособие для вузов. — Н. Новгород: Логос, 2013. — 521 с.

Отношение к профессии, в частности педагога, сложное интегральное свойство, выражающее степень вовлеченности личности в профессиональную деятельность. Это динамическое свойство, ибо отношение возникает, формируется и перестраивается на разных стадиях и в разных ситуациях деятельности. И, наконец, это выражение целостной позиции молодого специалиста, потому что отношение к профессии воспитателя нельзя оторвать от всей системы его жизненных ценностей и ориентации.[18]

Утверждение подходящего либо негативного взаимоотношения к специальности предоставляет прекрасную причину с целью обдумывания этого, равно как создать, зафиксировать и сформировать влюбленность к специальности, равно как преобразовать и поменять отрицательное подход к ней. Означает, необходимо обнаруживать свойства преподавателя, какие возлежат в основании взаимоотношения к специальности, устанавливают его, нередко оставаясь незаметными. Разговор проходит о концепции подобных взаимозависимых данных юного педагога, равно как его точка зрения, направленность и мотивирование. В случае если находить корни этого либо другого взаимоотношения, следует погружаться в исследование актуальный воззрению, выявлять её единство в концепции ориентации и наблюдать способности её (воззрению) изменчивости, динамики в формировании мотивирования.

Формирование системы ориентации и на ее основе профессиональной позиции стабилизирует профессиональный выбор учителя и способствует более эффективной его работе и профессиональному развитию.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что мотивация понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является

[18] Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.

формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов мотивации, разработка и др.[19]

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

[19] Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 513 с.

Глава 2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала МБОУ «Булатниковская СОШ»

2.1 Организационно – экономическая характеристика МБОУ «Булатниковская СОШ»

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение Булатниковская средняя общеобразовательная школа было основано в 1868 г.

Адрес школы: Владимирская область, Муромский район, с. Булатниково, ул. Советская д. 15-а

Контактный телефон школы: 5-07-30**,**

E-mail школы: scoolbul@yandex.ru.

Директор школы: Колганова Ольга Николаевна

Учредитель: Администрация Муромского района Владимирской области

Функции полномочия учредителя учреждения осуществляет Управление образования администрации Муромского района Владимирской области

Адрес Управления образования**:** Владимирская обл., г. Муром, ул. Артёма, д. 2

Начальник Управления образования: Масленникова Татьяна Анатольевна

Количество учащихся в школе составляет 75 человек.

Количество учителей 18 человек, 7 из которых имеют 1 категорию, 8 человек имеют высшую категорию, и 3 учителя без категории.

Количество завучей – 3 человека.

Школа в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Законом Российской Федерации "Об образовании" и другими законодательными и нормативными актами, принимаемыми в соответствии с ними, Типовым Положением об общеобразовательном учреждении, договором с Учредителем и Уставом.

Школа является муниципальным, гражданским некоммерческим средним общеобразовательным учреждением. Права юридического лица у Школы в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной Уставом и направленной на подготовку образовательного процесса, возникают с момента его регистрации как образовательного учреждения.

Медицинское обслуживание обучающихся в Школе обеспечивается специально закрепленным медицинским персоналом МУЗ «Булатниковская районная больница №1».

Организация питания обучающихся в учреждении осуществляется совместно с муниципальным комбинатом школьного питания Муромского района.

Основными задачами Школы являются:

реализация образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования;

воспитание у обучающихся гражданственности, патриотизма, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, семье, любви к Родине;

создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе, путем удовлетворения потребностей обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования;

формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптации к жизни в обществе;

создание основы для осознанного выбора и последующего усвоения профессиональных образовательных программ.

Для реализации основных задач Школа имеет право:

самостоятельно с учетом государственных образовательных стандартов разрабатывать, принимать и реализовывать образовательные программы;

разрабатывать и утверждать учебный план, годовой календарный учебный график и расписание занятий;

реализовывать дополнительные образовательные программы, оказывать дополнительные образовательные услуги (в том числе, платные);

По согласованию с учредителем Школа имеет право:

образовывать комплексы, ассоциации, союзы и иные объединения, в том числе с участием учреждений, предприятий и общественных организаций для реализации образовательных программ;

устанавливать прямые связи с зарубежными предприятиями, учреждениями и организациями;

заключать договор с централизованной бухгалтерией для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности.[20]

Школа осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ трех ступеней образования:

I ступень - начальное общее образование (нормативный срок освоения 3-4 года) - обеспечивает развитие обучающихся, овладение ими чтением, письмом, счетом, основными умениями и навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля учебных действий, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни. Начальное общее образование является базой для получения основного общего образования.

II ступень - основное общее образование (нормативный срок освоения 5 лет) - обеспечивает освоение обучающимися общеобразовательных программ основного общего образования, условия становления и формирования личности обучающихся, их склонностей, интересов, культуры мышления, способности к социальному самоопределению.

---

[20]МБОУ «Булатниковская средняя общеобразовательная школа» [Электронный ресурс] / Официальный сайт Управления образования Муромского района. – Режим доступа: http://bulat-school.ru, свободный (Дата обращения: 17.05.2017 г.).

Основное общее образование является базой для получения среднего (полного) общего образования, начального и среднего профессионального образования.

III ступень - среднее (полное) общее образование (нормативный срок освоения 2-3 года) - является завершающим этапом общеобразовательной подготовки, обеспечивающим освоение обучающимися общеобразовательных программ данной ступени образования повышенную подготовку по отдельным предметам различных циклов, раннюю профилизацию, развитию устойчивых познавательных интересов и творческих способностей обучающихся, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе дифференциации обучения. Среднее (полное) общее образование является базой для получения среднего технического и высшего образования.

Содержание общего образования определяется государственными программами и программами, разрабатываемыми на принципе общедоступности и адаптивности системы образования к уровням и особенностям развития обучающихся, принимаемыми и реализуемыми самостоятельно с учетом государственных образовательных стандартов.

Организация образовательного процесса в Школе строится на основе учебного плана, разрабатываемого Школой самостоятельно в соответствии с базисным учебным планом общеобразовательной школы Владимирской области или Российской Федерации.

Прием в Школу для обучения и воспитания оформляется приказом по школе.

Дисциплина в школе поддерживается на основе уважения человеческого достоинства обучающихся, педагогических работников. Применение методов физического и психического насилия по отношению к обучающимся не допускается.

Деятельность образовательного учреждения финансируется его учредителем в соответствии с договором между ними. Финансирование

образовательных учреждений осуществляется на основе государственных и местных нормативов финансирования, определяемых в расчете на одного обучающегося, воспитанника по каждому типу, виду и категории образовательного учреждения.

Имущество Школы является муниципальной собственностью г. Мурома, имущество закрепляется за Школой на праве оперативного управления в соответствии с передаточным актом и разделительным балансом.

Имущество Школы на 05.03.2017 г. оценивается в 4 023 793 рублей, в том числе основные средства - 3 948 271 рублей.

Источниками формирования имущества школы, в том числе финансовых ресурсов, являются:

имущество, закрепленное Комитетом по управлению муниципальным имуществом города в установленном порядке;

имущество, приобретенное за счет бюджетных средств, выделяемых Школе по смете, в том числе за счет доходов, полученных от разрешенной предпринимательской деятельности;

имущество, денежные средства, бюджетные ассигнования и другие поступления, выделяемые Учредителем для организации уставной деятельности Школы;

внебюджетные средства;

безвозмездные или благотворительные взносы организаций, учреждений, граждан;

средства родителей (законных представителей), добровольные пожертвования и целевые взносы других физических и юридических лиц, в том числе иностранных;

иные источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Школа владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ней на праве оперативного управления муниципальным имуществом в соответствии

с назначением имущества, уставными целями деятельности, законодательством Российской Федерации и Договором о порядке использования муниципального имущества на праве оперативного управления, заключенным Комитетом по управлению муниципальным имуществом города и школой.

Анализ финансирования предполагает изучение обеспеченности учреждения бюджетными средствами, а также полноты их использования. В этих целях сравним плановое и фактическое финансирование и проведем сравнение поступивших бюджетных средств с кассовыми расходами бюджетного учреждения. Основным источником приводимых данных является Смета расходов средств МБОУ «Булатниковская средняя общеобразовательная школа».

Централизованная бухгалтерия Муромского района Владимирской области, получающая финансирование из соответствующего бюджета в соответствии с бюджетной росписью составляет годовую, квартальную и месячную бухгалтерскую отчетность по формам документов согласно «Инструкции о годовой, квартальной и месячной отчетности бюджетных учреждений и иных организаций, получающих финансирование из бюджета в соответствии с бюджетной росписью».

Актив баланса состоит из следующих разделов:

. Основные средства и другие долгосрочные финансовые вложения:

. Материальные запасы.

. Малоценные предметы.

. Готовая продукция.

. Средства учреждений*:* «Целевые средства и безвозмездные поступления».

. Расходы: «Расходы по бюджету на содержание учреждения и другие мероприятия».

. Выполненные и сданные заказчиками продукция, работы и услуг.

. Доходы, прибыли (убытки).

. Расходы на капитальное строительство.

Пассив баланса состоит из следующих разделов:

. Финансирование из бюджета.

. Фонды и средства целевого назначения.

. Расчеты**:** «Расчеты по платежам в бюджет».

. Доходы, прибыли (убытки).

. Финансирование капитального строительства.

Таблица 3 - Структура финансовых поступлений МБОУ «Булатниковская средняя общеобразовательная школа»

Статья доходов	2014 г		2015 г		2016 г		2016 г к 2014 г, %
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	
Бюджетные ассигнования	5612573	100	9250580	99,85	10330861	100	195
Доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности	-	-	14000	0,15	-	-	-
Всего	5612573	100	9264580	100	10330861	100	195

Таким образом, МБОУ «Булатниковская средняя общеобразовательная школа» финансируется практически исключительно из местного бюджета. Лишь в 2015 г имели место доходы от предпринимательской и иной собственной деятельности, однако доля этих средств в общей структуре доходов ничтожно мала и составляет 0,15 %. Проведенный анализ показал также, что за исследуемый период 2014-2016 гг бюджетное финансирование МБОУ «Булатниковская СОШ» существенно возросло - почти в два раза.

Рассмотрим структуру расходов МБОУ «Булатниковская СОШ» в 2014- 2016гг.

Таблица 4 - Структура расходов МБОУ «Булатниковская СОШ»

Статья расходов	2014 г		2015 г		2016 г		2014 г к 2016 г,%
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	
Оплата труда	4772042	90,2	8230400	91,98	8743941	87,66	183
Услуги связи	2832	0,04	4200	0,05	10570	0,11	373
Транспортные услуги	800	0,02	400	0,004	2000	0,02	250
Коммунальные услуги	495584	9,36	651180	7,27	771090	7,73	156
Услуги по содержанию имущества	3939	0,06	23900	0,27	87000	0,87	2207
Прочие услуги	14045	0,26	38000	0,42	351120	3,52	2500
Материальные запасы	323331	5,91	302500	3,38	241300	2,42	75
Основные средства	-	-	-	-	114840	1,15	-
Всего	5612573	100	9264580	100	10330861	100	195

Приведенные данные свидетельствуют о том, что подавляющую долю в структуре расходов МБОУ «Булатниковская средняя общеобразовательная школа» составляют расходы на оплату труда работников школы. Доля этих расходов в общей структуре составляет около 90 %.

Вторая по величине статья расходов МБОУ «Булатниковская СОШ» - оплата коммунальных услуг школы - от 7,27 % до 9,36 %.

Следует также отметить некоторые изменения в структуре расходов МБОУ «Булатниковская СОШ»: значительно возросли расходы на оплату услуг связи и коммунальных услуг (на 273 %), но в еще большей степени -

расходы на оплату услуг по содержанию имущества (в 22 раза) и прочих услуг (в 25 раз); снизились на 25 % расходы на формирование материальных запасов школы.

Непосредственное руководство школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию Директор, назначаемый Учредителем. Назначение и освобождение Директора производится Управлением образования администрации города Мурома по согласованию с Комитетом по управлению муниципальным имуществом города. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью Школы и подотчетен Управлению образования администрации города, а также Комитету по управлению муниципальным имуществом города в пределах имущественных вопросов.

Директор действует на основе единоначалия, решает все вопросы деятельности Школы, не входящие в компетенцию органов самоуправления.

В частности, Директор школы без доверенности:

действует от имени Школы, представляет ее интересы во всех отечественных и зарубежных организациях, государственных и муниципальных органах;

-заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности;

издает приказы и распоряжения, обязательные для всех работников и обучающихся;

утверждает структуру Школы и штатное расписание (по согласованию с Учредителем), графики работы и расписание занятий;

распределяет учебную нагрузку, устанавливает ставки и должностные оклады работников школы в пределах собственных финансовых средств с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами;

устанавливает надбавки и доплаты к должностным окладам работников Школы;

распоряжается средствами в пределах прав, предоставленных ему Договором, заключенным между школой и Комитетом по управлению муниципальным имуществом города;

несет ответственность за сохранность вверенного школе имущества.

Совмещение должности Директора с другими руководящими должностями (кроме научно-методического руководства) внутри или вне Школы не допускается.

Контроль и ревизия деятельности Школы осуществляется вышестоящим ведомством, а также налоговыми, природоохранными и другими органами в пределах их компетенции, на которые в соответствии с действующим законодательством и законодательными актами Российской Федерации возложена проверка деятельности государственных и муниципальных учреждений. За искажение государственной отчетности должностные лица Школы несут установленную законодательством российской Федерации дисциплинарную, административную и уголовную ответственность.

Школа может быть ликвидирована по решению Учредителя и Комитета по управлению муниципальным имуществом города Мурома. Реорганизация Школы (слияние, разделение, выделение, преобразование) может быть осуществлена по совместному решению Учредителя и Комитета по управлению муниципальным имуществом города Мурома, если это не влечет за собой нарушение обязательств Школы.

Каждое действие всех без исключения учреждений возможно только в том случае, если среда допускает его существование. В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов общепризнанно. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать.

Цель представляет собой конкретное конечное состояние чего-либо. Целью в данном случае является создание условий для реализации

общеобразовательных программ начального общего, основного общего среднего (полного) общего образования.

2.2 Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала организации

Как известно, эффективность любой трудовой деятельности, в том числе и педагогической, в значительной степени определяется мотивацией работников. В то же время, мотивация деятельности сама по себе имеет сложную структуру, а используемые механизмы нематериальной мотивации в любой социально-экономической системе должны отвечать двум основным требованиям:

А) инструменты нематериального стимулирования должны способствовать повышению качества педагогического труда, его социальной эффективности, более полному выполнению работниками их основных и дополнительных обязанностей;

Б) удовлетворять личностные более высокого уровня потребности педагогических работников - в общении, признании, социальной значимости своей работы, причастности к профессиональному коллективу, самореализации (достижении), профессиональном развитии и карьерном росте.[21]

В этом случае в полной мере проявляется основная функция образовательной организации - социальная функция, то есть качественное управление личностным развитием детей с одной стороны и удовлетворение потребностей высшего порядка преподавательских работников - с другой.

На рисунке 5 приведена схема основных задач мотивационного механизма МБОУ "Булатниковская средняя общеобразовательная школа".

[21] Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. М.: Флинта, 2013. – 453 с.

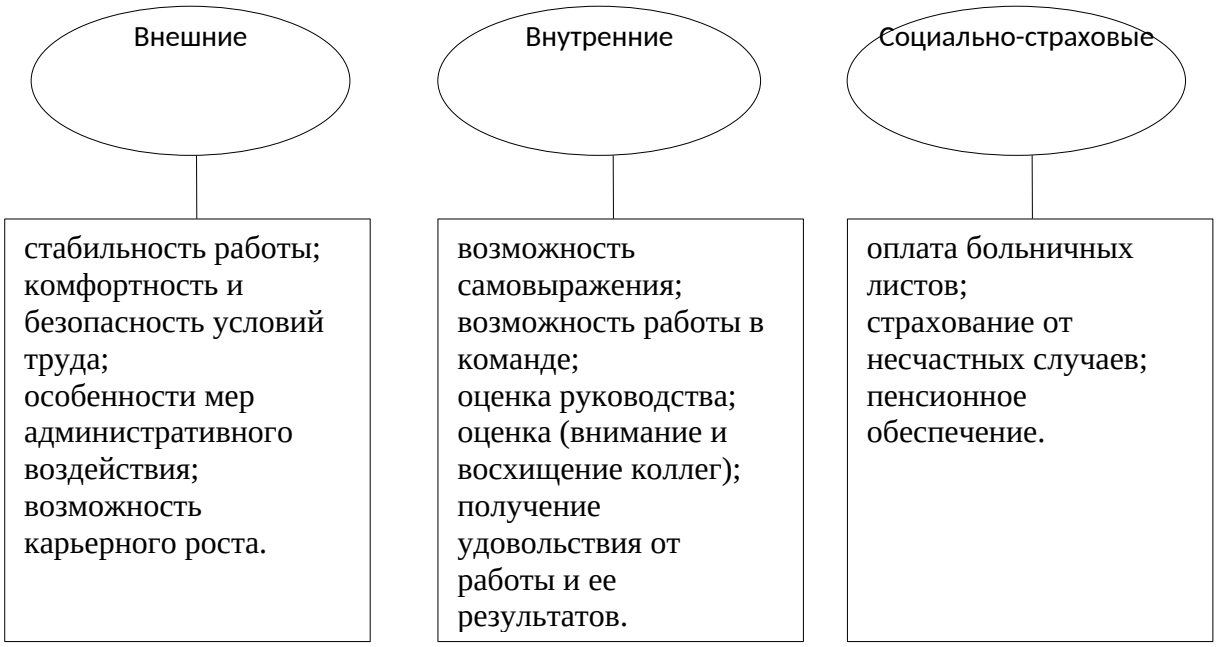

Рисунок 5 - Основные задачи мотивации работников МБОУ «Булатниковская СОШ»

С точки зрения удовлетворения потребностей педагогических сотрудников, их трудовая деятельность в Булатниковской средней общеобразовательной школе способствуют удовлетворению следующих личностных потребностей:

потребности в общении, причастности, признании коллективом;

потребности в самовыражении, росте,

потребности существования (материальные).

Следует отметить, что профессию педагогического работника выбирают, как правило, люди, чьи личностные потребности ориентированы, прежде всего, на достижение признания коллективом, общения, социальной значимости работы и в меньшей степени - на материальное благосостояние.

Рассмотрим структуру мотивационного комплекса МБОУ «Булатниковская СОШ».



Рисунок 6 - Структура мотивационного комплекса МБОУ «Булатниковская СОШ»

Таким образом, система мотивирования педагогических работников Булатниковской средней общеобразовательной школы в целом спроектирована в соответствии с ее основными задачами.

Трудовой кодекс РФ предусматривает возможность использования как материальных, так и нематериальных факторов мотивации в образовательном учреждении.

В структуру материального вознаграждения работников школы входят следующие компоненты:

- базовая оплата труда;

- надбавки и премии за результативность труда;

- социальные выплаты.

Формирование фонда оплаты труда Булатниковской средней общеобразовательной школы осуществляется в пределах объема средств образовательного учреждения на текущий финансовый год. МБОУ «Булатниковская СОШ» самостоятельно определяет в общем объеме средств, рассчитанном на основании регионального норматива, количества обучающихся и поправочного коэффициента и доведенном до образовательного учреждения, долю:

А) на материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями;

Б) на заработную плату работников образовательного учреждения, в том числе надбавки к должностным окладам.

Фонд оплаты труда образовательного учреждения состоит из базовой части и стимулирующей части.

Базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную заработную плату руководителей, педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс (учителя, преподаватели), учебно-вспомогательного (воспитатели, воспитатели групп продленного дня, педагоги-психологи, психологи, социальные педагоги, и др.) и младшего обслуживающего (лаборанты, уборщики, дворники, водители и др.) персонала. Руководитель образовательного учреждения формирует и утверждает штатное расписание учреждения в пределах базовой части фонда оплаты труда.[22]

Базовая часть фонда оплаты труда для педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс, состоит из общей части и специальной части. Распределяются исходя из стоимости бюджетной образовательной услуги на одного обучающегося с учетом повышающих коэффициентов (например, за сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы учреждения, за обучение детей с отклонениями в развитии, за квалификационную категорию педагога).

Общая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную оплату труда педагогического работника исходя из количества проведенных им учебных часов и численности, обучающихся в классах (часы аудиторной занятости), а так же часов неаудиторной занятости.

Специальная часть фонда оплаты труда педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс, включает в себя:

---

[22] Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 98 с.

· выплаты компенсационного характера, предусмотренные Трудовым кодексом РФ либо нормативными актами субъекта РФ (Примерная доля - 10 % ФОТпп, рассчитывается образовательным учреждением самостоятельно);

· повышающие коэффициенты (например, за сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы данного учреждения и за квалификационную категорию педагога), (примерная доля - 15 % ФОТпп, определяется образовательным учреждением самостоятельно);

· доплаты за наличие почетного звания, государственных наград и т.п.) (Примерная доля - 5 % ФОТпп, рассчитывается образовательным учреждением самостоятельно).

Система стимулирующих выплат работникам МБОУ «Булатниковская СОШ» включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда (премии).

Педагогические работники:

· если учащиеся достигают более высоких показателей в сравнении с прошлым годом, видно возрастающее качество обучения;

· видно положительные результаты внеурочной деятельности (участие учеников в олимпиадах, конкурсах, конференциях);

· если видны результаты деятельности педагога по выполнению им функций классного руководителя (снижение количества учащихся, не посещающих занятия по неуважительной причине, снижение возникновения конфликтных ситуаций в школе и классе);

Педагог-психолог, социальный педагог:

· своевременное и качественное ведение дел с проблемными детьми и надлежащий контроль над ними;

· рост результативности связанный с коррекционно-развивающей работой с детьми.

Источником выплат премий (разовых поощрительных выплат) является фонд оплаты труда, состоящий из средств федерального бюджета и средств от приносящей доход деятельности.

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Так в школе широко распространены и неэкономические способы стимулирования работников. К ним можно отнести:

1. Оплату обучения сотрудников:

- оплата обучения сотрудника на курсах повышения квалификации и профессиональную переподготовку;

2. Общественное признание:

- объявление благодарностей сотрудникам за хорошо проделанную работу;

- вручение почетных грамот.

3. Предоставление свободного или сокращенного графика работы:

- право работнику самому распоряжаться своим рабочим временим, иметь свободный график работы предоставляется директору школы, его заместителям.

- сокращение продолжительности рабочего времени.

Согласно ТК РФ ст. 333, для педагогических работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 36 часов в неделю.[23] В зависимости от должности и (или) специальности педагогическим работникам с учетом особенностей их труда продолжительность рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) определяется уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти.

[23] Трудовой кодекс Российской федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. 01.01.2017) // СЗ РФ. 2002 г. № 1 (ч.1).

4. Льготы на летний отдых.

- возможность бесплатного отдыха детей сотрудников в летних школьных лагерях.

- отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

5. Оплачиваемые командировочные листы.

6. Ценные подарки. В школе широко распространено и вручение сотрудникам ценных подарков (на день рождения, на юбилей, на праздники);

Нематериальное поощрение является важным мотивационным фактором для педагога. Иначе говоря, одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности педагогического труда.

Говоря о материальных и нематериальных мотивах, очевидно, что у преподавателей наиболее отчетливо проявляются вторые, ведь при ярко выраженном материальном мотиве человек скорее нашел бы более высокооплачиваемое место.

Таким образом, совершенствуя систему мотивации педагогов в школе, необходимо, прежде всего, опираться на нематериальные поощрения, тем более что ресурсов в школе для этого предостаточно, в отличие от материальных ресурсов, в которых современная школа все еще испытывает нехватку.

2.3 Диагностика проблем мотивации трудовой деятельности персонала организации

В образовательном учреждении в отличие от коммерческих организаций, где главной целью деятельности является получение прибыли, важными показателями являются показатели качества образовательных услуг. Качество образования - совокупность потребительских свойств образовательных услуг, обеспечивающая возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности обучаемых.

Сегодня овладение механизмами современных возможностей мотивации является необходимым условием успешности руководителя любой организации, а для жестко структурированной и ограниченной рамками требований и стандартов единой системы образования РФ становится наиболее актуальным, особенно в ситуации, когда человеческий ресурс является сенситивным фактором системы управления. Эффективное стимулирование человеческого потенциала зачастую является одним из значимых критериев качества образовательной организации. Руководству образовательной организации необходимо разработать стратегию, найти оптимальную структуру и создать эффективную систему управления, использовать лучшие технологии для достижения организацией ее целей и выполнения миссии. Персонификация деятельности обуславливает в определенной степени уникальный характер труда, дает возможность трудиться с полной самоотдачей.

В МБОУ «Булатниковская СОШ» нами был проведен опрос среди родителей. (Приложение 1). В опросе приняли участие 50 человек. На рисунке 2 представлена социальная оценка деятельности школы, полученная в результате выборочного опроса родителей.

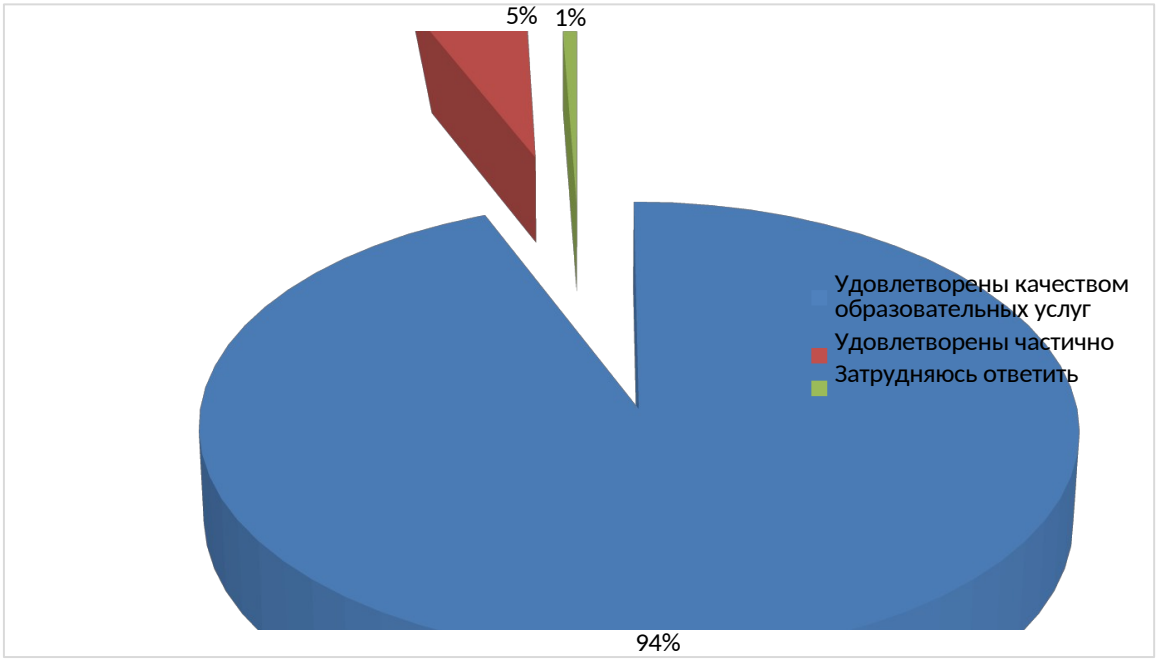

Рисунок 2 - Социальная оценка деятельности школы

В ходе проведенного выборочного опроса родителей и учащихся четко выделяются вопросы качества образования, удовлетворение потребностей детей в самореализации, творчестве, развитии коммуникативных умений, и психологическая защищенность ребенка в школе.

Исходя из анализа данного опроса можно сделать вывод о том, что 94% родителей удовлетворены качеством образовательных услуг, 5% удовлетворены частично, и 1 % родителей затрудняются ответить.

Также в Булатниковской школе с целью диагностики мотивации персонала и выявления ключевых факторов, оказывающих влияние на изменение качества и результативности труда специалистов было проведено анкетирование работников (Приложение 2).

В опросе приняли участие 15 из 18 педагогов работающих в школе. В опросе участвовали как молодые специалисты, так и педагоги со стажем работы более 25 лет.

Выводы:

1. 17% опрошенных указали, что главным фактором мотивации является использование только экономических методов мотивирования таких, как премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.д.

2. 21% опрошенных педагогов указал, что немаловажное значение на их мотивацию оказывают не только экономические методы стимулирования но и административные методы, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др.

3. И, наконец, 62 % учителей указали, что, важное значение для них имеют такие факторы, как морально поощрение, участие в управлении, хорошие и дружеские отношения в коллективе, возможность творческой самореализации и карьерный рост.

Исходя их результатов опроса, для успешной мотивации персонала в учебном заведении можно сформулировать ряд рекомендации, которые позволят улучшить работу педагогического коллектива школы:

1. Необходимо чаще направлять учителей на квалификационные курсы.

2. Организовывать в школе различные семинары, конкурсы, открытые уроки, творческие проекты, направленные на развитие инновационной деятельности в школе.

3. Материально стимулировать учителей, занимающихся исследовательской, творческой и научной деятельностью, участвующих в конкурсах, использующих в учебном процессе информационные технологии.

Современная проблема большинства образовательных организаций, как и нашей школы - это недостаточная проработанность мотивационной политики, адекватной моральным затратам, в мотивационном комплексе МБОУ «Булатниковская СОШ» явно недостаточно внимания уделяется стимулированию творчества педагогических работников школы, стремления к освоению и внедрению в учебный процесс образовательных инноваций.

Деятельность педагогических работников МБОУ «Булатниковская СОШ» требует от сотрудников наличия определенных знаний, умений и навыков. То есть, специализация кадров имеет определенные отличительные признаки, которые проявляются через соответствующее образование в специализированных вузах нашей страны.

Следовательно, необходимо дать анализ квалификационного состава кадров организации, в первую очередь, по уровню образования. Это отображено на рисунке 3.



Рисунок 3 - Квалификация сотрудников Булатниковской школы по уровню образования на начало 2014 года

Исходя из анализа, приведенного в рисунке видно, что большая часть сотрудников (71%) на 2014 год имели высшее образование, а 29% - среднее специальное образование. В течение последующих трех лет квалификационный уровень кадров в школе не изменился. Удельный вес работников с высшим образованием 71%, а со среднем специальным – 29%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Булатниковской средней школе большинство сотрудников как в 2014, так и на начало 2017 года имеют высшее образование. А это значит, что школа нацелена на использование высоко квалифицированных кадров.

Возраст сотрудников организации имеет немаловажное значение для качественного функционирования деятельности. Возрастная структура работников сельской колы представлена на рисунках 3 и 4.



Рисунок 4 - Разделение сотрудников МБОУ «Булатниковская СОШ» по возрасту на начало 2017 года

Анализ рисунков 3 и 4 показал, что за период с 2014 по 2017 год в школе произошло омоложение кадров. Так, например, численность педагогов в возрасте более 50 лет снизилась с 30% в 2014 году, на 15% в 2017 году.

Информация, полученная в процессе исследования, позволяет утверждать, что «омоложение» персонала происходит, потому что школе у службы управления персоналом сформировано мнение, что эффективнее использовать молодые кадры: выявить их проблемы, мотивировать на повышение результативности труда, заинтересовать и увлечь работой. Но на данный момент привлечение молодых кадров в «Булатниковскую СОШ» является одной из основных проблем.

С позиции менеджмента мотивация - это «процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации».

Таким образом, проблема понимания мотива и мотивации представляется дискуссионной. В обыденном сознании мотивы упрощённо понимаются как побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

В современной теории социального управления мотивация считается одним из его методов, составной частью управленческого процесса, направленного на достижение конкретной цели менеджмента - способствовать эффективному труду людей.

Таким образом, можно сделать вывод, что среди видов мотивации для учителей значимой является нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая). Из материальных видов мотивации можно выделить лишь один (персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр.). Это можно объяснить тем, что люди знают цену своему труду, осознают профессиональный и личностный вклад в развитие школы и вправе рассчитывать на персональную адекватную оценку этого вклада.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивационного комплекса МБОУ «Булатниковская СОШ»

3.1 Пути совершенствования системы мотивации труда работников МБОУ «Булатниковская СОШ»

Использование механизмов нематериальной мотивации для педагогической мотивации особенно актуально, так как в структуре удовлетворенности трудом этой категории работников социально-личностные потребности (потребности высшего порядка) преобладают над потребностью в материальном благосостоянии.

В условиях высокой потребности российского образования в инновациях, в развитии форм и методов обучения учащихся, необходимо достаточно эффективное мотивирование инновационной активности педагогических работников. В то же время в мотивационном комплексе МБОУ «Булатниковская СОШ» явно недостаточно внимания уделяется стимулированию творчества педагогических работников школы, стремления к освоению и внедрению в учебный процесс образовательных инноваций.

В связи с вышеизложенным, мы предлагаем провести мероприятия по совершенствованию системы мотивации в МБОУ «Булатниковская СОШ» в данных направлениях:

А) активное использование публичной похвалы и признания успехов учителей: организовать ежеквартальные общие открытые собрания коллектива школы с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных преподавателей;

Б) ввести корпоративные (внутри школы) награды, например, «лучшему педагогу», «за творческие заслуги», «лучшему классному руководителю» с ежегодным вручением почетных грамот и переходящих кубков;

В) внедрить в практику издание ежемесячной стенгазеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях,

поздравления с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажи о конкретных учителях и их достижениях;[24]

Г) расширение для учителей возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания, например, в области информационных технологий;

Д) активизировать проведение корпоративных мероприятий творческого характера (творческих конкурсов ученических коллективов во главе с классными руководителями, викторин, спортивных и туристических мероприятий, праздников с участием всего коллектива школы);

Е) проведение мероприятий среди учителей, ориентированных на сплочение, например, выезды на природу, походы в кино, театр всем коллективом;

Е) проведение коучинга среди учителей.

Внедрение предложенных рекомендаций по развитию мотивации работников Булатниковской средней общеобразовательной школы позволит:

1) повысить мотивацию педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей;

2) повысить удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей);

3) повысить инновационную активность педагогических работников, стимулировать их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс.

Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию мотивации педагогических работников Булатниковской средней общеобразовательной школы характеризуются высокой социальной эффективностью.

---

[24] Способы мотивации труда [Электронный ресурс] / Портал Библиотека показателей (KPI). – Режим доступа: http://www.kpilib.ru, свободный (Дата обращения: 12.02.2017 г.).

3.2 Оценка социальной эффективности и рекомендации по внедрению

Одна из основных задач развития системы мотивации педагогических работников - активизация инновационных процессов в данном учебном заведении. Каждый учитель нашей школы должен быть заинтересован и мотивирован к использованию современных и перспективных новшеств в сфере образования. В частности, для этих целей рекомендуется использовать директорский фонд, который в настоящее время распределяется относительно произвольно.

Одним из перспективных направлений в образовательных инновациях мы предлагаем активное внедрение в образовательный процесс элементов информационно-компьютерных технологий.

Учителям, применяющим информационно-компьютерные технологии (ИКТ) на своих уроках, присваивать специальные ИКТ-звания в зависимости от качества и интенсивности применения информационно-компьютерных технологий. Разработать критерии, процедуру и Положение, ввести его директором школы. Ввести систему надбавок из Директорского фонда в зависимости от звания.

Например, ИКТ-предметник, ИКТ-методист, ИКТ-мастер, ИКТ-координатор по предмету и т.п.

Однако при увеличении количества учителей, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, надбавка каждому учителю будет снижаться, так как фонд остается неизменным. На первом этапе (пока ИКТ-педагогов мало) эта система будет эффективной, а по мере увеличения количества педагогов, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, мотивирующее влияние надбавок будет снижаться.

Для распределения надбавок более целесообразно ввести ИКТ-рейтинг учителей. Рейтинг должен быть динамическим (например, пересчитываться раз в неделю) и открытым (например, выставляться на сайте). Рейтинг

рассчитывается исходя из количественных и качественных показателей, например:

1) Количество подготовленных и проведенных уроков с использованием информационно-компьютерных технологий.

2) Разнообразие технологий (чтобы не получилось, что все уроки - это уроки-презентации).

3) Количество материалов, выставленных на сайт в методическую копилку, электронное портфолио учителя и его учащихся.

4) Участие в ИКТ-конкурсах как самого учителя, так и его воспитанников.

5) Повышение квалификации в области информационно-компьютерных технологий.

6) Количество сертификатов по информационно-компьютерным технологиям.

7) Привлечение родителей к информационно-компьютерным технологиям (например, классный руководитель осуществляет связь с родителями через интерактивный сайт или предметник проводит ИКТ-конференции, форумы, конкурсы).

8) Работа с социумом: проведение открытых Интернет-конференций, электронные газеты и журналы.

Надбавки в этом случае назначаются исходя из среднего рейтинга за прошлый учебный год. Таким образом, присваивать отдельные ИКТ-звания не очень продуктивно. Место в рейтинге - это уже и есть звание. И только тем учителям, которые долго находятся на вершине рейтинга, можно присваивать определенные почетные звания.

Когда педагог замотивирован на применение информационно-компьютерных технологий, он сам легко смотивирует своих воспитанников, так как работа с компьютерной техникой для ребенка является сама по себе мотивацией.

Учителя в Булатниковской школе, смотивированные на применение информационно-компьютерных технологий (ИКТ-рейтинг, аттестация, повышение квалификации, надбавки к заработной плате и др.), будут мотивировать учащихся к использованию информационно-компьютерных технологий в образовательном процессе:

1) Оформление работ в электронном виде;

2) Создание презентаций, сайтов и т.д.;

3) Участие в Интернет-конференциях, конкурсах, фестивалях;

4) Создание учебных предметных тестов;

5)Использование Интернет-ресурсов для подготовки домашних заданий;

6) Использование технологий дистанционного обучения.

Мотивировать учителей нашей школы можно не только повышением заработной платы, но и улучшением рабочих условий: то есть новая техника, приобретенная школой, распределяется среди учителей согласно ИКТ-рейтинга. Тот, кто работает с информационно-компьютерными технологиями больше и лучше других, автоматически получит в свой класс компьютер, а со временем и ноутбук, проектор, интерактивную доску и т.п.

В школе предлагается создать систему выездных семинаров с использованием информационно-компьютерных технологий. Семинары сами по себе являются средством мотивации, так как организованы так, что участие в них является приятным и престижным. С другой стороны, данные семинары поднимают ИКТ-уровень учителя.

Чем выше уровень учителя (по ИКТ-рейтингу), тем выше уровень семинара, на который он может попасть. Например, семинары начального уровня проводятся в школе, семинары второго уровня - с выездом в профилакторий (бесплатно для учителя) и т.д. По итогам каждого семинара выдаются сертификаты (внутришкольные), которые идут в зачет ИКТ-рейтинга учителя.

Таким образом, предложенные рекомендации для мотивации педагогов МБОУ «Булатниковской СОШ» позволят значительно активизировать и эффективно развивать инновационный потенциал каждого конкретного учителя и школы в среднем и как следствие - обеспечивать более качественное обучение и развитие школьников.

Заключение

В ходе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы мотивации персонала организации. Выделены понятия мотивации и мотивов труда, определены их сущностные характеристики. Также были выделены особенности мотивации педагогических работников. Разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала МБОУ «Булатниковская СОШ».

Мотивация как сложное многоаспектное явление представляет собой важнейший элемент системы управления. Формирование определенных условий для повышения мотивации педагогических работников и её практическое осуществление позволяют создать эффективную работу в целом. Повышение эффективной педагогической деятельности может быть достигнуто формированием определенных условий, при которых у рабочих будут возникать мотивы, побуждающие его к увеличению производительности и качества труда.

В выпускной квалификационной работе проведен анализ теоретических источников мотивации трудовой деятельности, была изучена система мотивации труда педагогических работников на примере МБОУ «Булатниковская средняя общеобразовательная школа» и в соответствии с полученными данными разработаны пути оптимизации по совершенствованию данной системы.

В работе был проведен анализ с целью диагностики мотивации персонала и выявления ключевых факторов, оказывающих влияние на изменение качества и результативности труда специалистов.

В опросе приняли участие 15 из 18 педагогов работающих в школе. В опросе участвовали как молодые специалисты, так и педагоги со стажем работы более 25 лет.

Исходя их результатов опроса, для успешной мотивации персонала в учебном заведении был сформулирован ряд рекомендаций, которые позволят улучшить работу педагогического коллектива школы:

1. Необходимо чаще направлять учителей на квалификационные курсы.

2. Организовывать в школе различные семинары, конкурсы, открытые уроки, творческие проекты, направленные на развитие инновационной деятельности в школе.

3. Материально стимулировать учителей, занимающихся исследовательской, творческой и научной деятельностью, участвующих в конкурсах, использующих в учебном процессе информационные технологии.

Таким образом, предложенные пути оптимизации системы мотивации педагогических работников могут способствовать повышению эффективности деятельности Булатниковской средней школы в целом.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическое применение не только в МБОУ «Булатниковская СОШ», но и могут быть использованы школами других сельских поселений и округов.

Библиографический список

Нормативные правовые акты и официальные документы:

1. Трудовой кодекс Российской федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. 01.01.2017) // СЗ РФ. 2002 г. № 1 (ч.1).

2. О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ // СЗ РФ. 2001 г. № 31. Ст. 1

Специальная литература:

3. Быкова, М.С. Управление мотивацией и стимулированием персонала / М.С. Быкова // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 4. Ч. 3. – С. 65-71.

4. Бороздина Г.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 295 с.

5. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2014. - 1056 с.

6. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 298 с.

7. Гапоненко, А.Л. Теория управления / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Юрайт, 2015. – 336 с.

8. Герасимов Б.Л., Морозов В.З. Мотивация в управленческой деятельности. - Самара: УДЦ, 2013. - 362 с.

9. Данелюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.А. Данелюк. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.

10. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций. / И. В. Доронина, М.А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2015. – 159 с.

11. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин – М.: ИНФРА-М, 2011. – 378 с.

12. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов, 3-изд. - Новгород: НИМБ, 2012. – 717 с.

13. Егоршин А. П., Кучеренко В. И., Ванькина И. В. Маркетинг образования: Учебное пособие для вузов. — Н. Новгород: Логос, 2013. — 521 с.

14. Иванова И.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: РИОР, 2014. - 128 с.

15. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента. Учебное пособие для студентов. Ростов - на - Дону: Феникс, 2014. - 384 с.

16. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Учебник. - М.: РИОР, 2013. - 288 с.

17. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.

18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 98 с.

19. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2012. - 327 с.

20. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами / И.А. Максимцев, Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2014. – 526 с.

21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2005. - 702 с.

22. Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. М.: Флинта, 2013. – 453 с.

23. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 513 с.

24. Психологическая работа в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л.А. Винокурова. - СПб.: Питер, 2001. - 286 с.

25. Симагина, О.В. Теория управления / О.В. Симагина, В.М. Матюнин. – Новосибирск: СибАГС, 2014. – 135 с.

26. Соломандин, В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / В.Г. Соломандин. – М.: Юрайт, 2016. – 323 с.

27. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Тандем, 2010. - 352 с.

28. Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда / О.П. Чекмарев. – СПб.: Питер, 2013. – 343 с.

Электронные ресурсы:

29. Способы мотивации труда [Электронный ресурс] / Портал Библиотека показателей (KPI). – Режим доступа: http://www.kpilib.ru, свободный (Дата обращения: 12.02.2017 г.).

30. МБОУ «Булатниковская средняя общеобразовательная школа» [Электронный ресурс] / Официальный сайт Управления образования Муромского района. – Режим доступа: http://bulat-school.ru, свободный (Дата обращения: 17.05.2017 г.).

Приложение 1

Анкета

Уважаемые родители!

Вашему вниманию предлагается анкета, которая позволит оценить качество работы образовательной организации, в которой Вам оказывают образовательные услуги. Анкета анонимна. Ваше мнение очень важно.

1.Степень качества образования в целом

а) удовлетворены;

б) удовлетворены частично;

в) затрудняюсь ответить.

2.Удовлетворение потребностей детей в самореализации

а) удовлетворены;

б) удовлетворены частично;

в) затрудняюсь ответить.

3.Удовлетворение потребностей детей в творчестве

а) удовлетворены;

б) удовлетворены частично;

в) затрудняюсь ответить.

4.Развитие у ребенка коммуникативных умений

а) удовлетворены;

б) удовлетворены частично;

в) затрудняюсь ответить.

5.Психологическая защищенность вашего ребенка в школе

а) удовлетворены;

б) удовлетворены частично;

в) затрудняюсь ответить.

Спасибо за участие!!!

Приложение 2

Анкета

Уважаемые педагоги, отметьте, пожалуйста, по девятибалльной шкале по каждому из ниже перечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 - низкая значимость фактора, 2 - более высокая и т.д., 9 - очень высокая).

1.Стабильность заработка	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от условий труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.Признание и одобрение со стороны руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.Признание и одобрение учеников	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.Признание со стороны родителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.Возможность самореализации, полного использования способностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.Высокая степень ответственности в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9

10.Интересная творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12.Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13.Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продолжение приложения 2

14.Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15.Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16.Хорошие условия на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17.Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18.Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19.Раздеделение ценностей и принципов работы, принятых в школе	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20.Другое	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Спасибо!!!