**Муниципальное общеобразовательное учреждение Тушнинская средняя школа имени Ф.Е.Крайнова**

**Управленческий проект**

**Совершенствование системы стимулирования и мотивации педагогов в образовательной организации**

Выполнила

 Директор МОУ Тушнинской СШ

Смирнова Татьяна Александровна

Ульяновск, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ 6

1.1 Понятие, сущность мотивации и стимулирования труда 6

1.2 Формы, методы мотивации и стимулирования труда 18

2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ МОУ ТУШНИНСКОЙ СШ 23

2.1. Характеристика деятельности организации 23

 2.2. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов МОУ Тушнинской СШ 27

 2.3. Направления совершенствования мотивации и стимулирования труда работников МОУ Тушнинской СШ 34

Заключение 40

Список использованной литературы 42

Приложения 46

 ВВЕДЕНИЕ

 На современном этапе развития рыночной экономики современные организации, фирмы, предприятия сталкиваются с разного рода задачами, от правильного решения которых зависит эффективность работы данных организаций в целом. Одна из главных задач менеджмента организации заключается в эффективном управлении персоналом, что подразумевает под собой понимание потребностей персонала, его мотивов, что будет благоприятствовать правильному подбору стимулов к труду. Менеджмент организации, стремящейся к эффективности своей деятельности, должен разрабатывать такую систему стимулирования и мотивации труда своих работников, которая будет удовлетворять их потребности в труде.

 Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что основными средствами обеспечения максимального применения ресурсов и мобилизации потенциала кадрового состава в современной организации являются мотивация и стимулирование персонала. Основной целью системы мотивации и стимулирования труда является максимальная отдача от применения трудовых ресурсов, имеющихся в наличии у организации на данный момент, что будет способствовать общей результативности и прибыльности деятельности организации.

 Понятие мотивации персонала характеризовали в своих трудах такие зарубежные исследователи как Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль; Э. Мэйо; Д. МакКлеланд, С. Альдерфер, А. Маслоу, Ф. Герцберг; Д. Адамс, В. Врум, Л. Портер; У. Оучи, П. Друккер и другие. Среди российских исследователей мотивации можно отметить работы П.М. Керженцева, Н.А. Витке, А.К. Гастева, Е.Ф. Розмировича, в трудах которых исследовались проблемы отношений людей и научной организации труда в процессе производства. Помио этого О.С. Виханский, А.Я. Кибанов, Д.А. Аширов, А.В. Филиппов,

И.А. Баткаев, М.В. Грачев, А.П. Егоршин и 3 другие анализировали в своих трудах разные аспекты мотивации персонала. В связи с тем, что деятельность

современных муниципальных учреждений сталкивается с проблемами недостаточности использования трудовых ресурсов, тема исследования повышения стимулирования и мотивации персонала в МОУ Тушнинской СШ является весьма актуальной. Это связано, прежде всего, с недостаточно полным использованием возможных методов стимулирования и мотивации персонала в муниципальных учреждениях.

 **Объект исследования** – система стимулирования и мотивации персонала МОУ Тушнинской СШ.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

• Раскрыть теоретические основы системы стимулирования и мотивации труда;

• Проанализировать и оценить эффективность использования трудовых ресурсов в МОУ Тушнинской СШ;

 • Осуществить анализ систему мотивации и стимулирования персонала МОУ Тушнинской СШ;

• Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала МОУ Тушнинской СШ».

**Предмет исследования** – эффективность сложившейся системы стимулирования и мотивации персонала МОУ Тушнинской СШ.

 Актуальность выбранной темы исследования обусловили постановку цели и задач работы. **Целью работы** является изучение возможностей совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала МОУ Тушнинской СШ.

 Задачи:

1. Изучить психолог-педагогическую литературу, нормативно-правовую базу и осуществить теоретический анализ проблемы стимулирования и мотивации педагогов в образовательной организации.
2. Определить логику исследования и осуществить подбор методического инструментария.
3. Провести обработку, анализ и обобщение результатов исследования системы стимулирования и мотивации педагогов..
4. Разработать программу мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда педагогов.

 В работе были использованы следующие методы: анализ научной и периодической литературы, обобщение полученных результатов.

 Теоретическая база исследования: научная и публицистическая литература, открытые ресурсы сети интернет, а также документы, регламентирующие работу организации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

 Задача данной главы – описать теоретические основы системы стимулирования и мотивации труда в организации, для этого необходимо эксплицировать понятие «мотивация», рассмотреть сущность мотивации и стимулирования труда, а так же охарактеризовать формы и методы мотивациии стимулирования труда.

* 1. **МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

Ценностно-мотивационная сфера личности была и остается предметом пристального внимания философов (Аристотель, Н.А. Бердяев, Р. Декарт, И. Кант, М. Монтель, Платон, Г. Рикерт и др.), эмпирических психологов (К. Бюллер, З. Фрейд, К. Левин и др.) истории отечественной психологии (П.К. Анохин, П.П. Блонский, Л.И. Божович, Л.С. Выготский, К.Н. Корнилов, А.А. Ухтомский и др.). В этих работах утверждается, что деятельность каждого человека всегда побуждается определенными ценностями и мотивами.

 Создание механизма и системы мотивации труда требует изучения понятия и сущности мотивации и стимулирования труда. Связано это с тем, что эти экономические категории носят универсальный характер и ими занимаются представители разных отраслей науки – социологи, экономисты, управленцы, психологи, юристы, биологи, философы и другие. В зависимости от сферы применения данного понятия возможны его различные формулировки. Так, в «Толковом словаре русского языка» под ред. С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой мотивация трактуется как совокупность мотивов, доводов в пользу чего-либо; понятия «мотивировка» и «мотивация» считаются равнозначными [28].

 Следует принять во внимание и точку зрения психологов, согласно которой мотивация представляет собой действие внешних и внутренних стимулов, способных вызвать положительную реакцию или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать интересы и

 потребности, эмоции и влечения, идеалы и установки индивидуума [30].

Так, по мнению Л.В. Петровского, мотивация – это совокупность внутренних и внешних условий, побуждающих субъекта к активности, а также объект или предмет, на который направлена эта осознаваемая или неосознаваемая активность [31]. С точки зрения биологии мотивация трактуется как активное состояние мозговых структур, побуждающее высших животных и человека совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей [5]. Необходимо отметить, что с проблемой мотивации наиболее часто сталкиваются управленцы и экономисты, решая на практике вопросы повышения эффективности работы и конкурентоспособности предприятия. По этой причине наибольшее количество определений мотивации дано в экономической литературе. С.В. Шекшня, как представитель менеджеров-управленцев, высказывает мнение, что мотивация есть желание (намерение), которое заставляет людей заниматься определенной деятельностью с целью удовлетворения некоторой потребности. В то же время он полагает, что мотивация представляет собой движущую внутреннюю силу, которая направляет на достижение определенной цели индивидуальные усилия [44]. М.Г. Лапуста считает, что мотивация является состоянием готовности (предрасположенности) человека, склонности поступать (действовать) определенным образом [33]. По его мнению, в управленческой практике мотивация – это использование мотивов поведения человека для управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда.

 Мотивация включает и формирование мотивов в 7 процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты [33]. В.М. Анисимов рассматривает мотивацию работников как совокупность мотивов поведения и деятельности, направленных на достижение общих целей организации [3]. Более подробно сущность мотивации трактует П.В. Журавлев. Он считает, что мотивация представляет собой использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

 Система мотивации необходима для создания трудовых отношений, обеспечивающих соответствие между определенными интересами работодателя и работника, при котором у последнего возникает потребность хорошо трудиться [11]. В отечественной литературе по управлению трудовыми ресурсами можно встретить трактовку понятия «мотивация» как совокупности внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают формы и границы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [23]. Л.И. Лукичева под мотивацией понимает психоэнергетический потенциал, ориентирующий человека на достижение определенной цели (деятельность), силу, побуждающую человека к действию [22]. В.В. Травин рассматривает мотивацию труда как стремление работника получить определенные блага (удовлетворить свои потребности) посредством определенной трудовой деятельности [35].

 Иного мнения придерживаются в определении понятия «мотивация» В.Н. Федосеев, В.Н. Верхоглазенко, В.И. Герчиков, М.В. Герш, которые считают, что деятельность любого человека обусловлена некими движущими силами (мотивами). В.Н. Федосеев приводит следующее определение мотивации: «Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих мотивов (сил), побуждающих к деятельности для достижения поставленных действий» [40]. В.Н. Верхоглазенко определяет мотивацию как психологический внутренний механизм человека, который анализирует 8 предмет на соответствие потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности) [48, с. 23–24].

 Мотивация выступает компонентом самосознания работника, определяющим его поведение и отношение к труду, а также связь с конкретными условиями работы [9]; трактуется как процесс психологического и физиологического управления поведением человека, определяющий его организованность, направленность, устойчивость и активность; как совокупность мотивов, побуждающих к достижению цели

[49, с. 13–14]. Схожего мнения в определении понятия экономической категории «мотивация» придерживается Дж. Болт, который утверждает, что мотивация – это способ добиться максимального эффекта от работы подчиненных через понимание их мотивов, причин их плохой или хорошей работы, и применение такой информации позволяет добиваться наивысшего уровня производительности [4]. М. Эггерт считает, что мотивация – процесс, который направляет поведение работника [46]. По мнению Г. Шредера, мотивация – это определенное стремление в конкретной ситуации совершить определенное действие [45]. Дж. Адаир утверждает, что мотивация – это совокупность всех мотивов человека, совершающего определенные действия [1]. Из приведенных определений понятия можно выделить наиболее удачные, но все они не в полной мере отражают сущность понятия мотивации, особенно это касается трудовых ресурсов предприятия. По нашему мнению, наиболее полно понятие и сущность экономической категории «мотивация» раскрывает А.Я. Кибанов. В его определении отмечено, что мотивация является процессом побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации [17]. При этом А.Я. Кибанов дает еще одно, очень важное расширенное определение мотивации как процесса сознательного выбора 9 человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [17].

 В экономической литературе используется термин «мотивация труда», под которым понимается внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей, целью которого является достижение в процессе труда либо целей организации, либо целей работника, либо совместное достижение целей работника и организации [8]. При этом «труд» понимается ими как физические и умственные способности людей, которые могут быть использованы при производстве товаров и услуг [11], или как целенаправленная, легитимная, сознательная, востребованная деятельность человека [11]. Известно, что движущая сила работника – это

мотив. Как отмечает И.С. Варданян, мотив представляет собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [47, с. 39–44.]. При этом известный экономист Б.З. Мильнер отмечает, что мотивы труда формируются при выполнении условий: o в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника; o трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности [24]. Кроме того, важно иметь в виду, что мотивы могут формироваться по- разному. По мнению О.С. Виханского, если получение искомого блага не требует особых усилий работника, либо это благо получить очень сложно, то мотив труда чаще всего не формируется. Но мотив труда формируется всегда, когда трудовая деятельность работника является единственным или основным условием получения необходимых благ [7]. Иначе формируются мотивы продвижения по службе или получения более высокого квалификационного разряда. Здесь более важны интеллектуальные способности работника, уровень его развития, который необязательно предполагает его трудовую активность.

 Сила мотива, отмечает И.И. Кабушкин, детерминирована степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник [14]. Так, возможна ситуация, утверждает Э. Дубрин, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы [10]. Характерно, что такие ситуации имеют место в случае потери работы из-за кризиса, когда люди часто вынуждены выбирать варианты поведения, которые могут граничить с недопустимыми для человека. При этом особенностью мотивов труда является их направленность как «на других», так и «на себя», обусловленная производством товаров. Продукт труда, становясь товаром, удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар может удовлетворить через свою стоимость [6]. Вызвано это еще и тем, что любая деятельность сопряжена с определенными затратами (издержками) и имеет цену. Так, А.К. Казанцев отмечает, что трудовая деятельность определяется затратами моральных и физических сил.

 Высокая интенсивность труда часто может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления нормальной работоспособности. Плохая организация производства и труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обусловливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда [15]. Однако возможны и другие причины, влияющие на уровень мотивации труда. Например, большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания», вызванный негативными факторами. Это психологические переживания, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными коммуникациями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание», считает А.А. Козлов, наступает, если работник оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом, ощущает недостаток самостоятельности или ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку и т. п. [52, с. 46–55].

 Наиболее часто встречающимися причинами падения значимости мотивов труда «для других» является депрофессионализация работников. Это происходит, потому что забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как в условиях развития рыночных отношений успешное функционирование предприятия зависит от потребительских свойств производимой продукции, которые не имеют личностного смысла и, следовательно, не связаны с удовлетворением собственных потребностей. Именно по этой причине на первый план выступают мотивы материального вознаграждения, при полном отсутствии заботы о профессиональной квалификации у большинства работников. Люди соглашаются на непрестижную, «чужую» для себя работу, где эффект «профессионального выгорания» проявляется после небольшого периода 12 работы. Это выдвигает совершенствование мотивации в число основных по развитию трудовых ресурсов предприятия. А. Кристиани предлагает классификацию мотивов труда:

 • по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;

• по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;

 • по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ [19].

 Дж. К. Лафта выделяет мотивы: содержательность труда; его общественная полезность; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; получение материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [20]. Общим для мотивов является удовлетворение потребностей и получение желаемых благ, обязательно связанных с трудовой деятельностью. Выделив несколько групп мотивов труда, можно создать систему мотивации. Кроме того, такая система мотивации должна включать в себя определенный набор стимулов и методов, которые наиболее применимы в конкретной ситуации.

 Системой мотивации в качестве стимулов могут предусматриваться любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека при условии, что их получение предполагает трудовую деятельность. Но благо становится стимулом труда только тогда, когда оно формирует мотив труда. Так, Ю.Д. Красовский считает, что чем большее число различных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность [18].

 Таким образом, если речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности, то ему присущ мотив, если же речь идет об органе управления мотивацией, который обладает набором благ, необходимых работнику, и готов предоставить их ему при эффективном выполнении функциональных обязанностей, то речь идет о стимулировании труда работника [11]. Следовательно, понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути тождественны. Так, А.Я. Кибанов считает, что стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда, т. е. стимулирование тождественно мотивации труда [17].

 Поскольку мотивы человека в основном связаны с его потребностями, которые могут усиливаться под воздействием факторов внешней и внутренней среды, стимулирующих и направляющих действия человека на достижение личных целей, то для согласования с целями и задачами предприятия необходимо исследовать экономическую категорию «стимулирование труда». Стимулирование играет важную роль в деятельности любого предприятия, поскольку оно направлено на активизацию мотива к качественному и эффективному труду, от результатов которого во многих случаях зависит само существование предприятия. В условиях кризиса наиболее важным является экономическое стимулирование. С повышением качества трудовой жизни роль материальных стимулов значительно ослабевает. В работе «Управление организацией» под редакцией А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина приводится следующее определение: «Стимулирование труда – способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение 14 персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использования мотивов, движущих его деятельностью» [36].

 Подобные определения приведены Д.Д. Вачуговым [29] и В.Н. Верхоглазенко [48, с. 23–24], которые рассматривают стимулирование труда как процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающий человека к определенным действиям. Некоторые уточнения вносит С.А. Шапиро: «Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала» [43].

 М.П. Лукашевич под стимулированием труда понимает влияние на трудовое поведение работника через создание личностно значимых условий (трудовой ситуации), побуждающих его действовать определенным образом. При этом, с одной стороны, происходит удовлетворение потребностей работника, а с другой – методы стимулирования направляют трудовое поведение работника к выгоде для предприятия [21]. Аналогично формулируют понятие «стимулирование труда» Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Они считают, что это способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [37].

 Изучение научных источников по проблеме стимулирования труда показало, что взгляды исследователей на понятие «стимулирование труда» и «мотивы труда», в отличие от взглядов на понятие «мотивация труда», достаточно близки.

 По нашему мнению, стимулирование труда – это процесс воздействия на трудовое поведение (мотивы) работника с помощью экономических, организационных и социально-психологических методов управления, которые учитывают мотивы, движущие деятельностью работника, и направлены на достижение цели (целей) и задач предприятия по обеспечению максимально возможной производительности труда (эффектив- 15 ной работы) путем воздействия на внутренний механизм человека, который связан с его потребностями и активизируется под воздействием стимулирования (факторов, побуждающих к труду). При этом эффект от функционирования трудовых ресурсов предприятия будет максимальным, если главной целью стимулирования являются такие экономические, организационные и социально-психологические рычаги воздействия, которые будут в максимальной степени учитывать потребности каждого работника.

 Различают стимулирование материальное, нематериальное и моральное. Материальное стимулирование – это заработная плата, бонусы, участие в формировании капитала, участие в прибылях, дополнительные выплаты, транспортные расходы, сберегательные фонды, организация питания, продажа товаров по льготным ценам, стипендии, обучение за счет предприятия, медицинское обслуживание, консультативные службы, жилищное строительство, воспитание и обучение детей, социальные вы- платы, страхование жизни, медицинское страхование, дополнительный пенсионный фонд, выдача льготного кредита. Большую мотивационную роль в повышении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия играет нематериальное стимулирование, к которому можно отнести свободное время, трудовое и организационное стимулирование.

 Моральное стимулирование – это коллективное признание заслуг работника (освещение их в печати и другие способы информирования коллектива предприятия и общественности). Многие ученые-экономисты считают, что стимулирование – это метод управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на трудовые ресурсы посредством влияния на условия трудовой жизнедеятельности, мотивов и стимулов, движущих его деятельностью. Так, Э.А. Уткин полагает, что стимулирование труда есть не что иное, как способ управления поведением, состоящий в опосредованном воздействии на объект управления на основе создания такой 16 внешней ситуации, которая, учитывая особенности функционирования и структуру потребностей объекта управления, побуждает его к действиям, способствующим достижению цели, поставленной субъектом управления [39].

 Таким образом, стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится инструментом стимулирования труда. Меры воздействия на трудовые ресурсы предприятия будут наиболее эффективны, если обеспечить мотивационное развитие.

 Поскольку система мотивов и стимулов труда в предпринимательской среде должна опираться на определенную базу, включающую не только нормативы трудовой деятельности, но и уровень активности работника при вступлении в трудовые отношения, необходимо предварительно оговорить вознаграждение за определенный круг обязанностей, которые должен выполнять работник. Речь идет о создании контролируемой ситуации, в которой наиболее эффективно работают мотивы. Важно исключить воздействие отрицательных мотивов, связанных, например, с боязнью работника наказания за невыполнение предъявляемых к нему требований. Однако это не означает, что нерадивый работник может полностью избежать потери материальных благ, поскольку возможны частичная выплата обещанного вознаграждения и даже разрыв трудовых отношений, если окажется, что работник не будет отвечать предъявляемым к нему требованиям.

**1.2 Формы и методы мотивации и стимулирования труда педагогов**

 В настоящее время в науке развернулись поиски, направленные на исследование профессиональной компетентности педагога, поиски ответа на вопросы, касающиеся проблем повышения профессионализма и мотивации труда педагогов. Например, в работах Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, В.А. Сластенина, А.И. Щербакова рассматриваются пути повышения профессиональной компетентности, стимулирования и мотивации труда.

 Мотивация и стимулирование персонала является главным средством обеспечения рационального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Особый интерес руководителей образовательных учреждений к мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в итоги труда работников организации. Готовность работника в полной мере воплотить в работе собственный потенциал в большой степени зависит от его трудовой мотивации. Таким образом, мотивация персонала ОУ – важный фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет базу трудового потенциала каждого работника, то есть всей совокупности параметров, какие воздействуют на его трудовую активность.

 Мотивация персонала как одна из важных функций управления в современных условиях должна стать рычагом для наиболее эффективного достижения установленных больших целей. Именно поэтому сейчас руководителю ОУ нужно найти более рациональные способы мотивации персонала для удачного решения намеченных задач. Руководитель заинтересован в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью улучшать все управленческие механизмы.

 Повышение профессионального уровня педагогов и создание педагогического коллектива, соответствующего запросам современной жизни, нужное условие модернизации системы образования. На фоне повышенного интереса к данной проблеме необыкновенную злободневность получает вопрос об устойчивой мотивации персонала образовательного учреждения. Определение устойчивой мотивации труда применительно к педагогическому труду в образовательном учреждении заключается в том, что, с одной стороны, мотивация труда – это объективный процесс, не зависящий от субъективных склонностей и характера личности, с другой стороны, труд педагогов, имеющий богатое содержание, содержит внутренние стимулы, обуславливающие заинтересованность в работе. Именно поэтому необходимо определить систему нравственных (моральных) и материальных стимулов для сохранения в ОУ лучших специалистов и пополнения образовательного учреждения новым поколением педагогов, способным действовать в кризисных условиях.

 Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, формируя условия для удовлетворения их мотивов и потребностей. Использование приемов мотивирования в ОУ обязано быть комплексным, сочетающим способы административного, экономического, социально-психологического действия [53, с. 81]. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого воздействия.

 Следует отметить, что одним из характеристик наличия здоровой профессиональной среды в ОУ, мотивации педагогической деятельности и профессионального развития в коллективе является постоянное участие педагогических работников в конкурсах как внутри школы, так и на районном уровне. Можно отметить функциональную роль и подготовку педагогами семинаров, педсоветов, методических объединений, публикация педагогов собственных методических разработок в интернете и на сайте ОУ.

 Таким образом, мы выявили, что мотивация персонала ОУ зависит от социального статуса сотрудника. Для педагогов наиболее важными являются мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности, общения [51, с. 32]. Более действенными способами мотивации предоставленной группы служащих будут социально-психологические.

 У младших педагогов на главном месте мотивы безопасности, низкая мотивация к успеху и самореализации. Следовательно, для представленной группы наиболее актуальными могут быть экономические методы. Исходя из разбора данных, к персоналу образовательного учреждения следует использовать способы как материального, так и нематериального стимулирования. Безусловно, побудительный фонд оплаты труда в целом оказывает огромное воздействие на качество работы персонала ОУ, стимулирует профессиональное развитие педагогов, увеличивает их творческую энергичность. Однако материальные стимулы непостоянно определяют позитивную мотивацию работников, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать сотрудника на какие – либо поступки. Для преодоления этого нужно применять мотивационный потенциал нематериальной мотивации, который позволяет дополнить применяемые в учреждении материальные стимулы.

 Моральное стимулирование основано на удовлетворении таких потребностей личности, как потребность в самоуважении, самореализации, интересе и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желание созидать вклад в общем итоге [54, с. 93].

 Перечислим основные методы морального стимулирования, которые нужно использовать в ОУ:

1. Признание за отлично выполненную работу; это похвала, поднятие статуса. Такое стимулирование обладает высоким мотивационным результатом.

2. Статьи в СМИ и размещение информации о достижениях педагогов на сайте ОУ – описание деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе.

3. Организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики обучения содействуют удовлетворению потребности в признании и самореализации.

 4. Доска почѐта – по итогам деятельности, роли в важных в жизни ОУ мероприятиях. Этот вид стимулирования применим как для младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников.

5. Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни.

6. Награждение благодарственными письмами разного уровня.

 Таким образом, для мотивации персонала может быть внедрение различных методик и средств мотивации. Эффективная система мотивации обязана подключать и материальные, и нематериальные стимулы с учѐтом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личных характеристик. Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала, воплотить комплекс условий для проявления энергичности, инициативности, ответственности сотрудниками образовательного учреждения, реализовать атмосферу сотрудничества. Это будет содействовать переходу ОУ на инновационный путь развития. Необходимо создать новую систему мотивации персонала, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышения уровня его инновационного потенциала.

**Выводы к главе 1**

В заключение первой главы работы, необходимо сделать следующие выводы:

 Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится инструментом стимулирования труда. Меры воздействия на трудовые ресурсы предприятия будут наиболее эффективны, если обеспечить мотивационное развитие. Поскольку система мотивов и стимулов труда в предпринимательской среде должна опираться на определенную базу, включающую не только нормативы трудовой деятельности, но и уровень активности работника при вступлении в трудовые отношения, необходимо предварительно оговорить вознаграждение за определенный круг обязанностей, которые должен выполнять работник. Речь идет о создании контролируемой ситуации, в которой наиболее эффективно работают мотивы.

 Важно исключить воздействие отрицательных мотивов, связанных, например, с боязнью работника наказания за невыполнение предъявляемых к нему требований. Однако это не означает, что нерадивый работник может полностью избежать потери материальных благ, поскольку возможны частичная выплата обещанного вознаграждения и даже разрыв трудовых отношений, если окажется, что работник не будет отвечать предъявляемым к нему требованиям. Для мотивации персонала может быть внедрение различных методик и средств мотивации.

 Эффективная система мотивации обязана подключать и материальные, и нематериальные стимулы с учѐтом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личных характеристик. Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала, воплотить комплекс условий для проявления энергичности, инициативности, ответственности сотрудниками образовательного учреждения, реализовать атмосферу сотрудничества. Это будет содействовать переходу ОУ на инновационный путь развития. Необходимо создать новую систему мотивации персонала, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышения уровня его инновационного потенциала.

**Глава 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ МОУ ТУШНИНСКОЙ СШ**

 Задача данной главы заключается в оценке эффективности использования системы стимулирования и мотивации педагогов на примере МОУ Тушнинская СШ, для этого необходимо дать общую характеристику организации, изучить пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов, а также предложить направления совершенствования мотивации и стимулирования труда работников в данном учреждении.

**2.1. Характеристика деятельности организации**

Муниципальное общеобразовательное учреждение Тушнинская средняя школа имени Ф.Е.Крайнова (далее МОУ Тушнинская СШ)

Местонахождение/тел/сайт 433390, Россия, Ульяновская область, Сенгилеевский район, село Тушна, улица Школьная, дом 4. Телефон 2-43-86, факс 2-43-86, школьная почта: tuhscool@yandex.ru

 Устав муниципального общеобразовательного учреждения Тушнинской средней школы имени Ф.Е. Крайнова утвержден постановлением Главы администрации муниципального образования «Сенгилеевский район» №203 от «19» марта 2013 г.

Учредителем является муниципальное образование «Сенгилеевский район», договор между учредителем и общеобразовательным учреждением №665-п от 10 декабря 2015 года

 Тип учреждения: общеобразовательное учреждение

 Свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе серия73 номер 002420186, 5 апреля 2001 года, ИНН/КПП 7316005061/731601001.

 Договор № 76 о порядке использования закрепленного за Муниципальным образовательным учреждением Тушнинская средняя общеобразовательная школа муниципального образования «Сенгилеевский район» Ульяновской области муниципального имущества на праве оперативного управления от 28 декабря 2009 г.

 Образовательная деятельность в школе осуществляется на основании лицензии № 2893 от 13 апреля 2016 г., выданной Министерством образования и науки Ульяновской области, срок действия - бессрочно. В соответствии с лицензией школа реализует общеобразовательные программы:

* Начального общего образования
* Основного общего образования
* Среднего общего образования

 Локальные нормативные акты учреждения. Перечень локальных нормативных актов по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие:

- правила приема обучающихся;

- режим занятий учащихся;

- формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации учащихся;

- порядок и основания перевода, отчисления и восстановления учащихся;

- учредительные документы;

- Устав;

- регистрационные документы;

- локальные акты (положения, должностные инструкции);

- приказы;

- календарный учебный график;

- план работы и протоколы заседаний органов самоуправления.

 Система управления учреждения строится на взаимном уважении, доверии и успешности, ориентирована, прежде всего, на создание комфортных условий для созидательной деятельности педагогов с детьми, родителями и самовыражения в ней. (Приложение 1)

 В управляющей структуре выделим 2 блока:

 Первый блок заключается в общественном управлении. Управляющий совет В обязанности общего собрания работников образовательной организации входит принятие новых редакций Устава Учреждения, заключение коллективного договора, утверждение Правил внутреннего трудового распорядка, внесение предложений в часть материально-технического обеспечения и оснащения образовательного процесса, разработка мероприятий по охране и укреплению здоровья детей и работников Учреждения. Деятельность педагогического совета заключается в утверждении документов, определяющих психолого-педагогическую деятельность педагогического коллектива , планы работы Учреждения, в организации распространения педагогического опыта, в принятии решений о возможности участия учреждения в инновационной деятельности, в принятии образовательных программ, утверждении направления образовательной деятельности образовательной организации.

 Деятельность Совета родителей (законных представителей) школы заключается в обеспечении постоянной и систематической связи детского сада с родителями или законными представителями.

 Общее родительское собрание - принимает решение о содействии руководству школы в совершенствовании условий для осуществления образовательного процесса, охраны жизни и здоровья, гармоничного развития личности ребенка; в защите законных прав и интересов детей; в организации и проведении массовых воспитательных мероприятий, в оказании спонсорской помощи.

 Второй блок заключается в административном управлении, имеющем многоуровневую структуру: На первом уровне находится директор школы: В его компетенции находится самостоятельное принятие решений вопросов деятельности учреждения, которые нельзя отнести к компетенции других органов управления. Управленческая деятельность директора заключается в обеспечении социально-психологических, организационных, правовых, материальных условий с целью реализации функции управления жизнедеятельностью и образовательным процессом в образовательной организации, а также в утверждении стратегических документов. На втором уровне находятся заместители руководителя по учебно-воспитательной работе, по воспитательной работе, по информационно-библиотечной работе. Деятельность этих специалистов заключается в контроле осуществления материально-технического, методического обеспечения учебно-воспитательного и лечебно-оздоровительного процессов, инновационной деятельности. Часть коллектива в зависимости от их функциональных обязанностей являются объектом управления.

 На третьем уровне находятся учителя-предметники и специалисты. Их деятельность заключается в организации учебно-воспитательного и коррекционно-развивающего процессов, создании условий для качественного и успешного образования воспитанников, во взаимодействии с родителями учащихся.

 Объектом управления третьего уровня являются дети и их родители.

Форма обучения: очная.

Обучаются дети из с.Тушна, с.Екатериновка. Количество учащихся – 127 человек.

**2.2. Исследование эффективности использования трудовых ресурсов и мотивации персонала** МОУ Тушнинская СШ.

 Задачей данного параграфа является исследование эффективности использования трудовых ресурсов и мотивации персонала в учреждении. Важным фактором качественной работы МОУ Тушнинской СШ является разумная кадровая политика, которая предполагает правильный оптимальный подбор, расстановку и определение функций персонала. Одним из важнейших условий успешного управления кадровой политикой является мотивация труда работников, что заключается в заинтересованности в улучшении качества работы, в обеспечении эмоциональной привязанности к учреждению.

 Мотивацией следует называть сложный комплекс ощущений, которые зависят от индивидуальных качеств человека.

 Исследование кадрового состава, проведено МОУ Тушнинская СШ на основе анализа:

 − численности возрастных групп,

− образовательного уровня,

− стажа работы сотрудников,

 − уровня оплаты труда и др. позволяет нам получить не только реальную картину состояния кадрового ресурса, но и понимать мотивацию сотрудников для определения путей к их эффективной профессиональной деятельности.

 Таким образом, приоритетным значением в практической деятельности менеджмента является определение способов роста творческой инициативы, путей повышения производительности, стимулирования и мотивации педагогических работников.

 **Цель исследования**: построение перспективной кадровой политики на основе оценки состояния кадровых ресурсов и совершенствование мотивации персонала МОУ Тушнинская СШ способствующей обеспечению эффективного использования и управления человеческими ресурсами компании.

 **Объект исследования**: сотрудники МОУ Тушнинской СШ. Материалы и инструментарий исследования: штатное расписание, списки сотрудников, информационные отчеты, личные дела сотрудников и др. Состояние материалов исследования: все статистические и иные материалы даны на 01.09.17.

 В МОУ Тушнинской СШ работает 25 педагогов. Из них 3 педагога-мужчины.

 **Диаграмма 1**

 Диаграмма 1 показывает, что самая многочисленная возрастная группа старше 50 лет лет – 52 %, следующая группа 40-50 лет – 20%, группа 30-40 лет – 20%, до 30 лет – 8 %. Профессионалы считают, что организация жизнеспособна, если поддерживается следующее равновесие возрастных пропорций: 30–35% – сотрудники в возрасте до 30 лет; 30–35%–от 31 до 45 лет; 30–35% – старше 45 лет (приложение 2). Из диаграммы 1 видно, что равновесие возрастных групп в МОУ Тушнинской СШ нарушено за счет недостатка молодых специалистов.

 Вышеуказанные данные подтверждают данные, что 84 % педагогов имеют стаж более 20 лет. (приложение 3)

 Полезные выводы позволяет сделать анализ сотрудников, места их работы и занимаемой должности. Средний возраст всего коллектива – 47 лет. Средний возраст административного блока- 44 года.

 Текучесть кадров, сменяемость работников практически отсутствуют. Учитывая стабильность кадров, можно предположить, что в ближайшее время средний возраст специалистов будет увеличиваться, а коллектив – «стареть».

 Поэтому при появлении вакантных мест предпочтение должно отдаваться молодым специалистам до 30 лет.

 Из 25 педагогов МОУ Тушнинской СШ 21 педагога имеют высшее образование, 4 – среднее специальное. Из приложения 2 делаем вывод, что увеличивается количество педагогов, имеющие высшее образование. В данный момент два педагога (из четырех) заканчивают УЛГПУ имени И.Н.Ульянова.

 Диаграмма 2

 Диаграмма 2 позволяет говорить о наличии в МОУ Тушнинской СШ высокопрофессиональной команды специалистов – 100% педагогов имеют высшее и среднее специальное образование.

 Педагогам МОУ Тушнинской СШ было предложено анкетирование с целью выявления достоинств и недостатков существующей системы мотивации. (приложение 4)

Проведенный нами анализ (Приложение 5) МОУ Тушнинская СШ позволил сделать следующие выводы:

 − Свободные вакансии руководителей всех уровней появляются редко, следовательно, должностной рост (вертикальная карьера) затруднен, что является фактором снижения привлекательности профессии для молодых; − Происходит старение кадрового состава;

− Система мотивации и стимулирования труда работников не совершенствуется;

− В качестве как самого популярного, так и самого действенного стимула компании указывали заработную плату;

− Так же сотрудники хотели бы улучшения социально- психологического климата. Если микроклимат доброжелательный, поддерживающий, то он выступает фактором удовлетворенности трудом, влияет на устойчивость трудовой группы, создает у ее членов чувство психологической защищенности и душевного комфорта;

− Стабильность коллектива;

 − Слабо используется такой мощный стимул к труду, как потребность каждого в успехе, самоуважении, признании собственной значимости и востребованности.

 Для рассмотрения элементов, которые составляют систему мотивации в МОУ Тушнинской СШ, будем опираться на пирамиду потребностей А. Маслоу. Следует отметить, что в данной системе мотивации за основу взяты как материальные, так и нематериальные ценности, сочетание этих стимулов сможет обеспечить необходимую гибкость системе мотивации персонала. Под материальными стимулами традиционно понимается система оплаты труда и материального стимулирования, под нематериальными стимулами принято понимать все возможные управленческие средства, которые направляются на решение задач по развитию и сохранению коллектива. Через систему оплаты труда и материального стимулирования удовлетворяется первый уровень потребностей.

 Оплата труда педагогических кадров В МОУ Тушнинской СШ осуществляется на основание положения «Об отраслевой системе оплаты труда работников муниципального общеобразовательного учреждения Тушнинская средняя школа имени Ф.Е.Крайнова.Положение разработано в соответствии со статьёй 144 Трудового кодекса Российской Федерации, Законом Ульяновской области от 06.06.2012 № 70-ЗО «Об оплате труда работников областных государственных учреждений» и предусматривает правила организации отраслевой системы оплаты труда, порядок определения окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, условия применения выплат компенсационного и стимулирующего характера работникам муниципального общеобразовательного учреждения Тушнинская средняя школа имени Ф.Е Крайнова. Система оплаты труда работников включает в себя:

оклад (должностной оклад), ставку заработной платы;

выплаты компенсационного характера;

выплаты стимулирующего характера.

Оклады (должностные оклады), ставки заработной платы работников муниципального общеобразовательного учреждения Тушнинская средняя школа Ф.Е.Крайнова устанавливаются на основе отнесения занимаемых должностей к профессиональным квалификационным группам, утверждённым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда.

 Выплаты компенсационного характера производятся в целях обеспечения оплаты труда в повышенном размере работникам муниципального образовательного учреждения Тушнинская средняя общеобразовательная школа муниципального образования «Сенгилеевский район» Ульяновской области, работа которых связана с особыми условиями трудовой деятельности и характером отдельных видов работ.

Выплаты компенсационного характера устанавливаются в виде доплат и надбавок к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы и осуществляются в пределах средств, предусмотренных на оплату труда.

К выплатам компенсационного характера относятся:

доплаты работникам, занятым на тяжёлых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

доплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, а также при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных (ненормированный рабочий день, работа, не входящая в круг основных обязанностей, но непосредственно связанная с производственным процессом, работа в образовательных организациях с особым режимом работы).

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются работникам муниципального образовательного учреждения Тушнинская средняя общеобразовательная школа муниципального образования «Сенгилеевский район» Ульяновской области с учётом того, что сложность выполняемых ими работ учтена в размерах окладов (должностных окладов), ставок заработной платы.

Выплаты стимулирующего характера направлены на формирование побудительных мотивов к труду, повышение его результативности.

  К выплатам стимулирующего характера относятся:

выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;

выплаты за качество выполняемых работ;

выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

премии по итогам работы.

Премирование по итогам года. Каждый работник имеет право на получение премии по итогам года. Премия по итогам года выплачивается работникам в равных долях из средств экономии по фонду оплаты пропорционально фактически отработанному времени. Оставшаяся после распределения сумма идет на поощрение наиболее отличившихся работников.

**2.3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников**

 Целью данного параграфа является разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда работников. Итак, в организации были выявлены следующие проблемы мотивации персонала:

 1.Применяются несовершенные методы материального стимулирования:

Пути решения:

- Внедрение гибкой системы оплаты труда. Совершенствование мотивации труда персонала организации касается, прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации. Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность работников в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы, следовательно, администрация МОУ Тушнинская СШ внедрив гибкую систему оплаты труда, будет своевременно без задержек получать отчеты о выполненной работе.

 С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений (дополнительные выплаты, оплата определенных расходов, страховка). Администрация МОУ Тушнинской СШ должна учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. При вознаграждении и поощрении своих подчиненных, увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

1. Не разработана система эффективной нематериальной мотивации персонала.

 Пути решения:

- Совершенствование условий труда. Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, работник испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Его интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе, организация питания в обеденный перерыв. Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы. - Повышение квалификации работников. Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает работнику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

- Создание условий для социальной активности работников организации (совершенствование организационной культуры предприятия). Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

3. Инициатива и предприимчивость работников не поощряются, а часто, наоборот пресекаются.

Пути решения:

- Привлечение работников к формированию целей и разработке решений. С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все тонкости своей работы, его совет может оказаться весьма полезен. К тому же решения, разработанные с участием подчиненного, будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

 В таблице мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда работников исследуемой фирмы, которые будут реализованы в три этапа. Приложение 5

 Ответственность за проведение назначенных мероприятий будет возлагаться на администрацию МОУ Тушнинская СШ. Объектами, на которых будут направлены предлагаемые мероприятия, являются педагоги школы.

 До каждого педагога необходимо донести информацию о разработанной системе материального премирования и доплат.

 Таким образом, повысится общая мотивация педагогов МОУ Тушнинская СШ.

 Далее построим «дерево целей» по решению сформулированной проблемы управления.

Цель: увеличить эффективность системы мотивации персонала.

Цели 1-го уровня:

1) совершенствование системы материальной мотивации персонала;

 2) эффективная организация системы нематериальной мотивации персонала;

3) обеспечение нормальных условий труда;

Цели 2-го уровня:

1) обеспечение развития карьеры персонала;

2) снижение текучести кадров;

3) социальное развитие персонала;

 4) развитие организационных структур управления;

Выделение векторов достижения цели:

1) обучение персонала;

2) повышение квалификации персонала;

3) реализация деловой карьеры;

4) создание системы эффективного поощрения;

5)совершенствование корпоративной культуры.

Конкретизация действий (задач) по уровням достижения цели.

Итак, для устранения недостатков необходимо принимать следующие меры:

1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

3) Для повышения экономического стимулирования существующая в организации сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. 4) Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

5) Формирование и развитие организационной культуры. Итак, выявленные проблемы в области как материального, так и морального стимулирования персонала организации позволили предложить следующие мути совершенствования системы мотивации: Проблему несовершенных методов материального стимулирования можно решить путем внедрения гибкой системы оплаты труда, а также организации прямой связи вознаграждения с результатами труда. Систему нематериальной мотивации персонала можно сделать более эффективной за счет совершенствования условий труда, повышения квалификации работников, совершенствования организационной культуры предприятия. Пресечение инициативы и предприимчивости работников можно избежать за счет привлечения работников к формированию целей и разработке решений в организации.

 Выводы к главе 2 Определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация педагогических работников приобретают приоритетное значение в практике российского менеджмента. В основе системы мотивации лежат материальные и нематериальные стимулы, их сочетание и обеспечивает системе необходимую гибкость. К материальным стимулам необходимо отнести систему оплаты труда и материального стимулирования, к нематериальным стимулам - весь диапазон управленческих средств, направленный на решение комплекса задач, связанных с сохранением и развитием коллектива. Выявленные проблемы в области как материального, так и морального стимулирования персонала организации позволили предложить следующие мути совершенствования системы мотивации: 1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

3) Для повышения экономического стимулирования существующая в организации сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. 4) Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

5) Формирование и развитие организационной культуры

**Заключение**

 В заключение, необходимо сделать следующие выводы: Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится инструментом стимулирования труда. Меры воздействия на трудовые ресурсы предприятия будут наиболее эффективны, если обеспечить мотивационное развитие. Поскольку система мотивов и стимулов труда в предпринимательской среде должна опираться на определенную базу, включающую не только нормативы трудовой деятельности, но и уровень активности работника при вступлении в трудовые отношения, необходимо предварительно оговорить вознаграждение за определенный круг обязанностей, которые должен выполнять работник. Речь идет о создании контролируемой ситуации, в которой наиболее эффективно работают мотивы.

 Важно исключить воздействие отрицательных мотивов, связанных, например, с боязнью работника наказания за невыполнение предъявляемых к нему требований. Однако это не означает, что нерадивый работник может полностью избежать потери материальных благ, поскольку возможны частичная выплата обещанного вознаграждения и даже разрыв трудовых отношений, если окажется, что работник не будет отвечать предъявляемым к нему требованиям. Для мотивации персонала может быть внедрение различных методик и средств мотивации. Эффективная система мотивации обязана подключать и материальные, и нематериальные стимулы с учѐтом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личных характеристик.

 Администрация МОУ Тушнинская СШ должна учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. При вознаграждении и поощрении своих подчиненных, увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

 Необходимо совершенствовать условия труда, проводить систематические курсы повышения квалификации, привлекать работников к формированию целей и разработке решений,

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6\_ФКЗ, от 30.12.2008 №7\_ФКЗ) // СЗ РФ, 26.01.2009, №4, ст. 445.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 №273\_ФЗ «Об образовании в Российской Федера

3. Адаир Д. Эффективная мотивация. - М.: Эксмо, 2010. – 256 с.

 4. Амангалиева Н.Е. Мотивация как фактор детерминации эффективности трудовой деятельности. - Саратов, 2012. – 16 с.

5. Анисимов В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 328 с.

 6. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2011. – 271 с.

7. Большой энциклопедический словарь. - М.: БРЭ, 2012. – 1456 с.

8. Варданян И.С. Новые тенденции к мотивации персонала. - 2012. - № 9– 10. – С. 39–44.

9. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. - 2012. - № 4. – С. 23– 24.

10. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: ТД Элит-2000, 2014. – 552 с.

11. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2012. – 670 с. 10. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 2011. – 320 с.

12. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 282 с.

13. Герш М.В. Еще раз о мотивации. - 2013. - № 9. – С. 13–14.

14. Дубрин Э. Что значит быть хорошим начальником?. - М.: АСТ – Астрель, 2013. – 348 с.

15. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2013. – 576 с.

16. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. - Киев, 2011. – 220 с.

17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2011. – 305 с. 66

18. Кабушкин И.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. - Мн.: Новое знание, 2013. – 336 с.

19. Казанцев А.К. Менеджмент в предпринимательстве: учеб. пособие по спец. «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». - М.: ИНФРА-М, 2013. – 230 с.

20. Каширина Л.В. Ценностно-мотивационная структура личности государственного служащего – основа его эффективной. – 2010. - № 2. – С. 106

21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА- М, 2011. – 304 с.

22. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 265 с.

23. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов. – 2011. – № 8. – С. 32-34

24. Козлов А.А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики. - 2011.- № 1. – С. 46–55.

25. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособ. для вузов, обуч. по спец. «Менеджмент» и «Маркетинг». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.

26. Кристиани А. Мотивация успеха. 111 советов для достижения лучших результатов. - М.: Интерэксперт, 2015. – 256 с.

27. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: КноРус, 2014. – 592 с.

28. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ. – 2012. – № 5. – С. 79- 84.

29. Лукьянова, М.И. Психолого-педагогическая компетентность учителя: диагностика и развитие: методическое пособие / М.И. Лукьянова. - М.: ТЦ Сфера, 2004. - 144 с.

30. Менеджмент организации: учеб. пособие / под. ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 432 с. 67

31. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 477 с.

32. Морозова И.С. Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса. Дис. на соиск. степени к.псих.н. – Новосибирск, 2012. – 168 с. 33. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. – М., 2014. – 198 с.

34. Общая психодиагностика / Под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина. – М., 2011. – 367 с.

35. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. - М.: ИТИ Технология, 2011. – 944 с.

36. Основы менеджмента: учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2015. – 376 с.

37. Психологический словарь. - М.: Педагогика, 2013. – 291 с. 38. Психология. Словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 3-е изд., испр. и доп. - М.: Политиздат, 2011. – 496 с.

39. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности. - М., 2012. – 232 с. 40. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА- М, 2011. – 608 с.

41. Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов. – 2011. – № 7. – С. 94–99.

42. Толочек В.А. Современная психология труда. - СПб., 2010. – 255 с.

43. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2011. – 272 с. 44. Управление организацией: энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА- М, 2011. – 822 с.

45. Управление персоналом: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 360 с.

46. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Эксмо, 2011. – 216 с. 68

47. Уткин Э.А. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: Эксмо, 2012. – 224 с.

48. Федосеев В.Н. Управление персоналом: учебник. - М.: МарТ. Ростов- н/Д: МарТ, 2011. – 528 с.

49. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 2013. – 132 с.

50. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учеб. пособие. - М.: ГроссМедиа, 2011. – 224 с.

51. Шапиро С.А. Мотивация. – М., 2012. – 400 с.

52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. – 368 с. 53. Шредер Германн А. Руководить сообразно ситуации. - М.: Интерэксперт, 2008. – 160 с.

54. Эггерт М. Мотивация: карманный справочник. - М.: Hippo, 2013. – 112 с

Приложение 1

Структура управления школой



Приложение 2

По возрасту:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Годы  | До 30 лет | 30-40 | 40-50 | Старше 50 |
| 20132014201520162017 | 12222 | 77765 | 33345 | 1312121113 |

Приложение 3

По стажу работы (основной состав)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 3 года | 5 лет | 6-10 лет | 11-15 лет | 16-20 лет | 21-25 лет | 26 и более |
| 2012-20132013-20142014-20152015-20162016-2017 | 232-1 | --111 | 2---1 | 53222 | 24453 | 23333 | 1112121214 |

Приложение 4

Инструкция.

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть примечание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле “другое”.

Тестовый материал.

1. Ваша позиция в организации: 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: \_\_\_\_ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать. 2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею. 3. Что я чувствую себя полезным и нужным. 4. Что мне за нее относительно неплохо платят. 5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход. 2. В своей работе я – полный хозяин. 3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе. 4. Я - ценный, незаменимый для организации работник. 5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют». 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно. 2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте. 3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу. 4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность. 5. Готов(а) делать все, что нужно для организации. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату. 2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя. 3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности. 4. Если это очень нужно для организации. 5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла). 9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы. 2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию. 3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации. 4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был. 5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а). 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению   Очень важно Не очень важно Совсем не важно

 1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии       2. Доплаты за квалификацию       3. Доплаты за тяжелые и вредные условия       4. Социальные выплаты и льготы, пособия       5. Доходы от капитала, акций       6. Любые дополнительные приработки       7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности       8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства       9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

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

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника. 2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя. 3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться. 4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага. 5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу. 2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки. 3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации. 4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства. 5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться. 2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми. 3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает. 4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам. 5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

 1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией. 2. Да, потому что это может увеличить мой доход. 3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем. 4. Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает. 5. Нет, не нужны мне лишние заботы. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую. 2. Наиболее самостоятельную, независимую. 3. За которую больше платят. 4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться» 5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации. . 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение. 2. Уровень его профессионализма, квалификации. 3. Насколько хорошо он «устроился». 4. Насколько его уважают в организации. 5. Насколько он самостоятелен, независим. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию. 2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать. 3. Перейти на менее удобный режим работы. 4. Работать более интенсивно. 5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа 1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения. 2. Возможность принести наибольшую пользу организации. 3. Высокий уровень оплаты. 4. Возможность организовывать работу других людей. 5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения. 6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь. 18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения. 2. Не против, если нужно для пользы дела. 3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения. 4. Да, если это будет должным образом оплачиваться. 5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя. 6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте. 7. Да, чем я хуже других? 8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня. 9. Другое:

 Приложение 4

Обобщенные результаты анкеты

На вопрос: *Что Вы больше всего цените в работе?*

Что мне за нее неплохо платят-14%

Что она дает мне возможность проявлять то, что я знаю и умею -71%

Что я чувствую себя полезным и нужным-85%

На вопрос: *Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходят более всего?*

Я всегда выполняю то, что от меня требуют-50%

У меня достаточно знаний и опыта. Чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе-50%

На вопрос: *Как Вы предпочитаете работать?*

Нужно, чтобы в работе всегда появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте-42%

Предпочитаю работать под личную ответственность-29%

Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу-42%

Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно-14%

Готова делать все, что нужно для организации-14%.

На вопрос: *Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?*

Если это нужно для организации-28%

Если новая работа даст мне больше самостоятельности-14%

При всех случаях, предпочел бы остаться на той работе, к которой привык-28%

Если предложат намного большее зарплату-14%

Если другая работа будет более творческой и интересней, чем нынешняя-28%

Другое: попытаюсь не переходить на другую работу14%

На вопрос: *Попробуйте определить , что для Вас означает Ваш заработок?*

Это прежде всего, плата за мои знания, квалификаци28%

Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации-28%

Плата за время, усилия, потраченные за выполнение работы-14%

Какой бы он не был, я заработала его сама -14%

Мне нужен гарантированный заработок, пусть небольшой, но чтобы он был14%

На вопрос: *Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строчке: очень важно, не очень важно, совсем не важно.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Источник дохода | Очень важно | Не очень важно | Совсем не важно |
| 1 | Работная плата | 6 |  |  |
| 2 | Доплата за квалификацию | 3 | 2 |  |
| 3 | Доплата за тяжелые и вредные условия | 3 | 1 | 1 |
| 4 | Социальные выплаты, льготы | 4 | 1 |  |
| 5 | Доходы от капитала, акции | 2 | 1 | 1 |
| 6 | Подработка | 3 | 1 |  |
| 7 | И прочие |  |  |  |

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

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника. -57%

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

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

 4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага43%

5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. *Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа*

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу-42%

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки-14%

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации-57%

4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства1;%

 5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться -85%

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. *Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа*

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться-42%

2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми-28%

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает-57%

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

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих-42%

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. *Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа*

 1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией. -

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.-

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем-7%

4. Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает-14%

5. Нет, не нужны мне лишние заботы—14%

6. Другое: \_\_\_\_Не смогу руководить\_\_, я не смогла, нет.

15. *Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа*

1. Наиболее интересную, творческую-27%

2. Наиболее самостоятельную, независимую-14%

3. За которую больше платят-27%

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться» -

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации-27%

6.Другое: \_\_\_\_не педагогика, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. *Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа*

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации-85%

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим-71%

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. *Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов*

1. Освоить новую профессию-7%

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать-42%

3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно-7%

5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда-7%

6.Другое: \_\_\_не зна-1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 7. Скорее всего, я просто уйду из организации-7%

18 (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.

4. Возможность организовывать работу других людей-28%

5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения-28%

 6.Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь 7%

*18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа*

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Не против, если нужно для пользы дела-27%

3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте-85%

7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9. Другое:

Приложение 5

Таблица мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда педагогов МОУ Тушнинской СШ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Мероприятия | Объект, на которых направлено мероприятие | Ответственный  |
| 1 этап | Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработная плата, доплата, премии) | Педагоги МОУ Тушнинской СШ | Администрация МОУ Тушнинской СШ |
| 2 этап | Разработка мероприятий с акцентом на усиление мотивирующих факторов в области: -труда-режима труда и отдыха;-обеспечение занятости и переподготовки кадров,Улучшения условия труда;Развитие социальной сферы, предоставление льгот | Педагоги МОУ Тушнинской СШ | Администрация МОУ Тушнинской СШ |
| 3 этап | Изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала | Педагоги МОУ Тушнинской СШ | Администрация МОУ Тушнинской СШ |