Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"

**Институт образования**

**Магистерская программа «Управление образованием»**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**На тему: Стимулирование труда педагогов школы**

**с углубленным изучением отдельных предметов»**

|  |  |
| --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись) | Студентка группы № 803-Р  Шигапова А.И.  Научный руководитель  к.э.н., доцент  Зеленова О.И. |

Москва, 2013

Оглавление

Введение………………………………………………………………………………………. ………….3

Глава I. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала……………… …………..5

* 1. Теоретический анализ источников по мотивации и стимулированию персонала…………....5
  2. Основные теории мотивации……………………………………………………………………..9

1.3. Обзор работ отечественных ученых в области исследования трудовой мотивации……………17

Глава II. Анализ практики стимулирования персонала………………………………………...............21

2.1.Анализ систем образования стран, лидирующих в системе образования…………………….......21

2.2.Стимулирование персонала в России и за рубежом………………………………………………..24

2.3.Методы и формы стимулирования персонала, применяемые в образовательных учреждениях..26

2.4. Результаты анкетирования школ с целью выявления механизмов

стимулирования педагогов………………………………………………………………………………..32

Глава III. Диагностика системы стимулирования персонала МБОУ «Школа № 62»

и разработка рекомендаций по ее совершенствованию………………………………………………..36

3.1. Постановка проблемы………………………………………………………………………………...36

3.2. Цели и задачи работы……………………………………………………………………………….38

3.3. Гипотезы и методы исследования…………………………………………………………………...39

3.4. Анализ внутренних нормативных документов МБОУ «Школа № 62»,

регламентирующих вопросы стимулирования и оплаты труда педагогических работников……….40

3.5. Анализ результатов интервью с директором Школы о системе стимулирования

персонала…………………………………………………………………………………………………..44

3.6. Результаты анализа педагогического состава Школы……………………………………………..45

3.7.Анализ результатов анкетирования по изучению потребностей педагогов Школы

на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда……………………………………………………………49

3.8. Результаты анкетирования педагогов «Определение ведущего мотива у сотрудников»……….51

3.9. Результаты анкетирования педагогов «Определение типа трудовой мотивации работника»(методикаВ.И. Герчикова)…………………………………………………………………....52

3.10. Результаты анкетирования по оценке мотивации сотрудников образовательного учреждения………………………………………………………………………………………………....53

3.11. Анкетирование преподавателей школы с целью изучения причин их нежелания

готовить учащихся к олимпиадам и использовать ИКТ в УВП………………………………………..54

3.12. Анализ уровня информатизации МБОУ «Школа № 62» и использования педагогами ИКТ………………………………………………………………………………………………………….55

3.13. Выводы и рекомендации по совершенствованию системы стимулирования педагогов Школы.58

Список использованной литературы……………………………………………………………………..63

Приложения…………………………………………………………………………………………………66

Введение

На сегодняшний день любая организация заинтересована в повышении своей эффективности и результативности. В каждой организации есть управляемая и управляющая часть. И одной из главных функций управляющей части является создание действенных стимулов для управляемой части.

Для эффективного управления персоналом нужно знать его мотивацию. Зная, что же побуждает его к деятельности, можно будет разработать такую систему, которая эффективно бы стимулировала персонал организации. И для этого руководителю организации нужно четко знать, как возникают те или другие мотивы, какими способами мотив можно привести в действие. На сегодняшний день имеется очень много способов воздействия на конкретного человека. Более того, фактор, который на сегодняшний день стимулирует человека к эффективной деятельности, завтра может оказаться и неработающим.

По данной теме достаточно литературы и очень много точек зрения. Это говорит о том, что у многих исследователей и специалистов существует большой интерес к проблемам мотивации, стимулирования человека к труду, в том числе к проблемам профессиональной мотивации.

В России разработка систем стимулирования труда сотрудников проходит в сложных экономических условиях. И в каждой организации желают разработать свою систему стимулирования персонала, которая учитывала бы специфику ее деятельности и особенности персонала. Кто-то старается формировать свои системы, опираясь на советский опыт, а кто-то внедряет западные модели.

В этом процессе образовательные учреждения (далее – ОУ) не являются исключением. В настоящее время управлять современной школой очень сложно. Директор ОУ должен не только знать тонкости и специфику профессиональной педагогической деятельности, но также должен обладать теоретическими и практическими знаниями и навыками в области менеджмента и особенно мотивации и стимулирования персонала.

Каждый директор школы, в первую очередь, сегодня заинтересован в высоком профессионализме своих педагогов и поэтому готов совершенствовать механизмы управления. Главное условие модернизации системы образования – повышение профессионально уровня педагогов, который будет соответствовать запросам современной жизни.

На фоне повышенного внимания к этой проблеме особую актуальность приобретает вопрос о грамотном стимулировании педагогов к высоко результативной и эффективной деятельности, позволяющей достигать целей современной школы. Именно поэтому необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в школе лучших учителей и пополнения образовательных учреждений новым поколением педагогов. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности.[[1]](#footnote-1)

Таким образом, предметом изучения магистерской диссертации является система стимулирования работников образовательного учреждения, которая бы эффективно стимулировала труд каждого учителя.

Объект изучения – преподавательский состав МБОУ «Общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов № 62» г. Казани Республики Татарстан.

Целью магистерской диссертации является совершенствование системы стимулирования работников МБОУ «Общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов № 62» г. Казани на основании анализа существующей системы стимулирования и диагностики типов трудовой мотивации педагогов школы.

**Глава I. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала**

**1.1. Теоретический анализ источников по мотивации и стимулированию персонала.**

Интерес к проблемам мотивации и стимулирования возник еще до появления теории управления как науки. Научному изучению причин активности человека положили начало великие мыслители древности - Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукрецкий, Платон, Сократ.[[2]](#footnote-2)

Если говорить о стимулировании и мотивации сотрудников, то нужно обратиться к таким понятиям как «мотив», «стимул», «потребность». Для определения таких понятий, в первую очередь, нужно обратиться к таким наукам как психология, философия, экономика.[[3]](#footnote-3)

Слово «мотив» (от французского слова motif - мотив, с латинского moveo - фактор) в широком смысле – это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями.

Мотив труда - это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.[[4]](#footnote-4)

А. Кибанов в книге «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» выделяет 14 мотивов, побуждающих лучше трудиться (*приложение1*)

Более высокий доход

Больше самостоятельности

Более продолжительный отпуск

Больше внимания

Более короткое рабочее время

Более надежное рабочее место

Лучшее обеспечение старости

Лучший стиль управления

Лучший рабочий климат

Больше признания

Гибкий рабочий график

Интересная деятельность

Лучшие шансы для своих детей

Лучшие шансы для карьеры

Л.С. Выготский отмечал, что «мотив есть, в известном смысле, реакция на стимул, и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженное мотивами».[[5]](#footnote-5)

Мескон М.Х. писал, что «мотивация» - это процесс стимулирования самого себя и других сотрудников организации на деятельность, которая направлена на достижение индивидуальных и общих целей организации».

Е.А. Казаринова в своей книге «Оперативное управление торговым персоналом» пишет, что «мотивация - это целый комплекс факторов, которые побуждают и направляют человека. Это внутреннее побуждение человека к какой-либо деятельности. А личную мотивацию к трудовой деятельности можно определить, как стремление человека удовлетворить определенные потребности путем трудовой деятельности». Т.е. получить поощрение, общение с людьми, повышение своего профессионализма, получение удовлетворения от работы.[[6]](#footnote-6)

Иванова С.В. в книге «Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?» пишет, что мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или реального сотрудника. Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека, как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить заново. [[7]](#footnote-7)

Стимул (от латинского stimulus) – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работника к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.[[8]](#footnote-8)

Л.С. Обласова в своей статье «Механизмы стимулирования профессиональной деятельности педагогов» в журнале «Справочник заместителя директора школы» пишет, что при определении вида вознаграждения, прежде всего, должен учитываться вклад работника в общие результаты деятельности организации. Необходимо, чтобы все работники были вовлечены в процесс определения оптимальных форм вознаграждения. Подобные стимулы являются своеобразным инвестициями в будущее сотрудников, позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, как условие развития ОУ и его конкурентного преимущества на рынке образовательных услуг и могут быть использованы независимо от выплат стимулирующего характера, предусмотренных коллективным договором ОУ. Для стимулирования профессионального развития педагогов необходимо выявлять и учитывать индивидуальную мотивацию, поскольку для одного педагога наиболее значимым стимулом является публичное признание заслуг и возможность презентации опыта, а для другого - предоставление особых условий труда и дополнительных дней к отпуску. В связи с этим, педагогу при определении вида поощрения предоставляется право выбора из возможных стимулов, имеющихся на момент выдвижения на поощрение.

Система поощрений, основанная на гибких механизмах вознаграждения, является не альтернативой, а возможным дополнением к фонду стимулирования и существующим надбавкам, предусмотренным коллективным договором, и для большинства педагогов может стать значимым фактором, влияющим на стремление к деятельности, развивающей профессиональную компетентность.[[9]](#footnote-9)

А.Я. Кибанов выделяет 6 видов стимулирования персонала:

1. Материальные стимулы
2. Моральные стимулы
3. Стимулы трудовой карьеры
4. Дополнительные стимулы
5. Социально-натуральные стимулы
6. Социальные стимулы

Вопрос о потребностях человека стал обсуждаться в психологии где-то в первой четверти двадцатого века. Первая книга, в которой говорилось о потребностях, это книга Л. Брентана. Он определил слово «потребность» как «всякое отрицательное чувство, которое стремилось устранить его при помощи удаления вызывающей его неудовлетворенности».[[10]](#footnote-10)

На мой взгляд, более точным является определение «потребности» у В.А. Василенко. Он пишет, что «потребность» - это заложенная самой природой и обществом программа жизнедеятельности.[[11]](#footnote-11)

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации организации он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).[[12]](#footnote-12)

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. “Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями”.[[13]](#footnote-13)

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: “Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей”.[[14]](#footnote-14)

**1.2. Основные** теории мотивации.

**Мотивация** – это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Выделяют 2 группы теорий мотивации:

* **содержательные** (основаны на анализе потребностей человека)
* **процессные** (основаны на оценке ситуаций, которые возникают в процессе мотивации).

Наиболее известные **содержательные теории** мотивации связаны с именами: А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (теория FRG), Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей) и Ф. Герцберга (двух факторная теория). Все они основаны на классификации потребностей.

К числу **процессуальных теорий** мотивации относят теорию ожидания К.Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теорию подкрепления Б.Ф. Скиннера, теорию справедливости Портера-Лорела, модель выбора риска Д. Аткинсона, теорию «Х» и «У» Д. Макгрегора и др. [[15]](#footnote-15)

Рассмотрим кратко **содержательные** теории и взгляды четырех ученых, работы которых имели наибольшее значение для современных концепций мотивации. Это А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Алдерфер.

1. По теории А. Маслоу мотивация человека определяется его потребностями.

* На первое место он ставит физиологические потребности: еда, питье, убежище, отдых и другие. С точки зрения мотивации труда их нужно рассматривать как материальные, к которым относим потребность в стабильной заработной плате, а также других денежных вознаграждениях.
* На втором месте - потребность в безопасности. В данном случае включает в себя и потребность уверенности в будущем. Эта уверенность базируется на гарантиях пенсионного и социального обеспечения, которые может предоставить хорошая надежная работа, социальные гарантии, а также различные виды социального страхования (медицинское, пенсионное и др.).[[16]](#footnote-16)
* На третьем месте. Потребность в принадлежности и любви (в случае описания мотивации трудовой деятельности их называют социальными потребностями). Эти потребности выражаются в многолетней привычке работы в определенном коллективе, дружеских отношениях с коллегами по работе.
* Четвертое. Потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих.
* Пятое. Потребность в самоактуализации (самовыражении) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу, основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека.

1. Теория СВР К. Алдерфера. К. Алдерфер, как и Маслоу, объединяет потребности человека в группы, которых насчитывает три: потребности существования («С» в аббревиатуре СВР) - физиологические и потребности в безопасности; потребности взаимосвязей («В») включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей; потребность роста («Р») побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п. Эти группы потребностей сопоставимы с выделенными Маслоу, но отличаются тем, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны.[[17]](#footnote-17)
2. Модель мотивации Д.МакКлелланда, опирается на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими.
3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая) Она основана также на потребностях людей. Он выделил две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. К первой группе относят внешние факторы по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе, которые называют мотивирующими факторами или «мотиваторами». Это такие факторы, как успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможности творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение.[[18]](#footnote-18)

Процессуальные теории мотивации

* **Теория ожидания (теория В. Врума) и модель Портера-Лоулера**. Данные модели взаимно дополняют друг друга. В модели В. Врума включены три переменные:

- ожидание того, что усилия дадут желаемый результат;

- ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;

- ожидание ценности вознаграждения.

**2. Модель Портера-Лоулера** включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

1) затраченные усилия

2) восприятие

3) полученные результаты

4) вознаграждение

5) степень удовлетворения.

Согласно теории Лаймана Портера и Эдварда Лоулера мотивация представляет собой функцию потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Они различают внешние и внутренние вознаграждения и вознаграждение, воспринимаемое как справедливое. Одним из важных выводов теории Портера-Лоулера является то, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника. Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов: 1) затраченных усилий; 2) способностей и характерных особенностей человека; 3) осознания им своей роли в процессе труда.

**3. МакГрегор выделяет две основные теории управления: «X» и «Y»**

Одной из наиболее современных концепций мотивации деятельности человека, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, который условно выделяет две теории: теорию «X» и теорию «Y».

Теория «X» предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять.

1. Человек не любит работать.

2. Поэтому его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием за невыполнение установленных обязанностей.

3. Средний человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы.

По мнению Макгрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества (теория «Y»):

1. Человек любит работу, самостоятельность и ответственность.

2. Контроль должен быть очень мягким, незаметным.

3. Следует избегать команд и приказаний.

Теория «X» приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей необходимо заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

Теория «Y», с другой стороны, приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении их.

**4. Теория «Z» Оучи**

Демократический стиль управления позволяет наилучшим образом использовать самый эффективный из экономических ресурсов — творческие способности людей.

На это направлена японская система управленияи **теория «Z» Оучи.**

В японской модели мотивации использованы концепции древнекитайской философии: идеи Лао-Цзы, Конфуция и других философов Древнего Китая, которые подчеркивали важность терпимости, простоты, скромности в отношениях между людьми. Важным моментом мотивации служит иерархия рангов, применяемая и на предприятиях, и на уровне государственного управления. Японские рабочие и служащие, в отличие от западных (стили управления, основанные на фиксированном разделении труда), поощряются за овладение широким спектром знаний и навыков, творческую активность, умение работать в коллективе, находить компромиссные решения в интересах фирмы.

Ранг сотрудника японской фирмы или государственного органа определяет не только размер его заработной платы, но и гарантия занятости, размер выплат при выходе на пенсию.

Управление, основанное на горизонтальных связях между сотрудниками и подразделениями, осуществляемое в Японии, сокращает количество административных команд (по вертикальной иерархии), способствует созданию атмосферы партнерства, значительно уменьшает время поиска согласованных решений.

1. **Теория постановки целей Эдвина Локка** основывается на том факте, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. Достижение намеченных целей приносит человеку удовлетворение.

Данная теория утверждает, что качество и уровень исполнения работы в значительной степени зависят от характеристик целей: сложность, специфичность, приверженность и т.п.

Чем более сложные цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Повышение целей способно приводить к росту результатов труда только в случае, если будет сохраняться реальность их достижения.

Приемлемость целей определяется тем уровнем, до которого человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели для человека зависит от того, какие выгоды он получит при ее достижении.

Приверженность цели - готовность затрачивать на ее достижение определенные усилия.

Она может возрастать по мере исполнения работы или снижаться.

В рамках теории постановки цели последним этапом в процессе мотивации служит удовлетворенность работника результатом. Это становится началом осуществления следующего цикла мотивации.

1. **Теория справедливости** (по некоторым источникам — **теория равенства** или **равновесия**). Стейси Адамс первым сформулировал главные положения теории равенства. В основе теории лежит сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других, что и модифицирует его поведение. Человек рассматривает оценку своих действий руководством с позиций справедливости и несправедливости. Он проводит сравнение оценки своих действий и полученного за них вознаграждения.

Среди постоянных устремлений людей важное место занимает потребность получать справедливую эквивалентную оценку своих действий. Помимо субъективной оценки соотношения усилий и вознаграждения других людей, человеку свойственно также оценивать свои действия по определенному субъективному критерию. Желание людей, чтобы к ним относились по справедливости, связывается с равенством в сопоставлении с отношением к другим, к оценке их действий.

Если равенство нарушается и другие сотрудники получают высокую оценку и вознаграждение, а данный работник нет, то он чувствует себя обделенным и обиженным. Эта неудовлетворенность в данном случае может иметь место даже в том случае, если сотрудник получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение. Данный момент взаимоотношений человека с организацией лежит в основе мотивационного процесса - теории равенства.[[19]](#footnote-19)

1. Виктор Врум в книге "Работа и мотивация" мотивацию представил в виде теорий ожиданий. Она была разработана для того, чтобы систематизировать существующие исследования, определить общие принципы и основные направления научных изысканий в этой области.

В теории ожиданий используются четыре основных понятия:

* воздействие
* валентность
* затраты
* ожидание

Исходя из нее, поведение индивида зависит от различных обстоятельств, вынуждающих его принимать альтернативные решения. Валентность результата и сила ожидания того, что именно такой результат будет получен при определенном выборе, варьируются в зависимости от обстоятельств. Теория ожиданий исходит из того, что высоко валентные результаты не повлияют на намерения или на поведение человека, если он не ожидает, что своими действиями сможет повлиять на вероятность их достижения. Далее полагается, что валентность результатов зависит не только от присущих ей свойств, но и от ее пригодности для достижения других результатов.

Теория ожидания тесно связана с разработанными Левиным, Толманом, Пиком и Аткинсоном психологическими концепциями, которые оказались полезными при объяснении поведения человека. Вклад Врума заключался в том, что он применил теорию ожиданий к поведению человека в сфере труда.[[20]](#footnote-20)

Теорию ожиданий обычно называют "процессуальной" теорией для того, чтобы отличить ее от "содержательных" теорий, например, от теорий, разработанных Маслоу и Альдерфером . Авторы этих концепций предполагали, что существуют определенные виды результатов, валентность которых неодинакова для различных людей, а также для одного человека в разные периоды его жизни. Процессуальные теории имеют дело с соотношением поведения и потребностей (т. е. выражением потребностей через цели, мотивы или валентные результаты). Так как процессуальные и содержательные теории обращаются к совершенно разным аспектам мотивации, их следует не противопоставлять, а считать дополняющими друг друга.

Теория ожиданий стала основной процессуальной теорией при изучении мотивации к труду. Впервые она была использована Врумом, когда он пытался объединить и провести исследования по трем основным вопросам:

1) почему люди выбирают ту или иную профессию или карьеру?

2)какие факторы являются причиной удовлетворенности трудом?

3) какие факторы заставляют людей работать эффективно? [[21]](#footnote-21)

## 1.3. Обзор работ отечественных ученых в области исследования трудовой мотивации

Рассмотрев основные теории мотивации, было бы несправедливым не упомянуть работы отечественных ученых, занимавшихся изучением мотивации труда.

Одно из определений мотива предложил один из ведущих исследователей данной проблемы Л.И. Божович. Божович определяет мотив как то, ради чего осуществляется деятельность. Он говорит, что в качестве мотива могут выступать предметы внешнего мира, представления, идеи, чувства, переживания. Словом, все то, в чем нашла свое воплощение потребность.[[22]](#footnote-22)

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности.[[23]](#footnote-23) Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

1) установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;

2) социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;

3) базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;

4) система ценностных ориентации личности.[[24]](#footnote-24)

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение. «До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть становится мотивом».[[25]](#footnote-25) По мнению А.Н. Леонтьева структура мотивационной деятельности человека выглядит так:

* + - В основе мотивационной деятельности лежат для человека актуальные потребности.
    - На основе потребностей человека формируются мотивы, как опредмеченные потребности.
    - Уже на основе мотивов организуется деятельность по достижению этой потребности.

Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 год), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и, хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или «смыслообразующими мотивами», то есть теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования, и условно называется «мотивом-стимулом», который лишен главной функции труда - смыслообразования.

По мнению Д.Н. Узнадзе, что если у человека имеется наличие какой-нибудь потребности и ситуации ее удовлетворить, в нем возникает специфическое состояние, которое можно охарактеризовать как установку, готовность к совершению определенной деятельности, которая направлена на удовлетворение данной потребности.[[26]](#footnote-26) Таким образом, данная установка и выражает готовность субъекта к активности, определяет его направленность и избирательность поведения. Установка как динамическое состояние включает в себя момент мотивации. По мнению ученого установка регулирует поведение на двух уровнях: бессознательном и сознательном.

Поведение на бессознательном уровне возникает под воздействием ситуации, с одной стороны, и импульсов актуализированной потребности, с другой.

На сознательном уровне, возникшая ситуация перед человеком требует от него потребности познания (объективизации).

На различие между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, В.А. Ядов в книге «Человек и его работа» под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами – внешние.[[27]](#footnote-27)

Изучив теории мотивации зарубежных и работы российских авторов стало понятно, что под мотивацией понимается процесс воздействия на человека совокупностью внутренних и внешних факторов, которые побуждают его к труду. Но ни одна система мотивации и стимулирования не будет успешно функционировать, если не знать мотивацию каждого конкретного работника. Поэтому руководителю организации нужно изучить потребности каждого работника, изучить формы и методы стимулирования персонала различных организации (зарубежных и российских) на основе уже полученных результатов строить систему мотивации свои сотрудников.

**ГЛАВА II. Анализ практики стимулирования персонала.**

**2.1. Анализ систем образования стран, лидирующих в системе образования**.

Специалисты исследовательской компании The Economist Intelligence Unit (аналитического подразделения британского журнала The Economist) и крупнейшей в мире книгоиздательской и образовательной корпорации Pearson [составили рейтинг стран](http://eduabroad.ru/stat/click.php?http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?sectioncode=26&storycode=421944&c=1) с точки зрения качества и эффективности их образовательных систем. [[28]](#footnote-28) Эффективность образовательной системы зависит от многих факторов.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели анализа систем образования | Финляндия | Южная Корея | Китай | Сингапур | Россия |
| Высокий престиж учителя | + | + | + | + |  |
| Высокая зарплата | +  $34000- 41000 | +  $43874 | +  $4840 | +  $ 45755 | -  $8400 |
| Повышение квалификации | + |  | + | + | + |
| Ежегодное увольнение и прием на работу | + |  |  |  |  |
| Отбор и хорошая система подготовки учителей | + | + | + | + |  |
| Конкурс на преподавательскую профессию | + |  |  |  |  |
| Высокое доверие к системе образования | + |  |  | + |  |
| Работа по контракту | + |  |  | + |  |

Система образования в Финляндии считается самой лучшей.[[29]](#footnote-29) Страна занимает лидирующую позицию в исследованиях. В чем же причина такого успеха? В первую очередь, в преподавателях.

1. В Финляндии очень высокий престиж профессии учителя.
2. Средняя зарплата педагогов составляет 2500 евро в месяц.
3. Преподаватели обладают степенью магистра или ученым званием профессора по предмету.
4. В конце учебного года учителей увольняют и летом они не работают. В новом учебном году их принимают по конкурсу на работу и они работают по контракту. На одно место претендуют несколько учителей (иногда до 12 человек на место). Предпочтение отдают молодым. После 60 лет уже никто не работает.
5. Педагог свою квалификацию повышает самостоятельно, занимаясь самообразованием.
6. Ежегодно директор школы обсуждает персонально с каждым учителем план его развития.

Второе место в рейтинге образовательных систем[[30]](#footnote-30) занимает Южная Корея. Чем же выделилась образовательная система этой страны? В Южной Корее образование – это необходимость для каждого корейца, который желает подняться по социальной лестнице, а государство, в свою очередь, активно помогает таким людям во всех отношениях. Мощь образования, в особенности высшего, невероятно сильна в стране. Без образования человек не сможет занять достойное место в иерархическом обществе Южной Кореи. Таким образом, роль учителя крайне высока. Это находит отражение в высоких заработных платах учителей, а также в отношении к этой профессии в обществе в целом. Только учитель в Южной Корее может дать человеку путевку в жизнь и подготовить его к различным экзаменам, которые определят его будущее.

Образование в Гонконге считается одним из лучших в мире, но достигается такое высокое звание не просто. В детских садах и школах главенствует дух соперничества и стремления к совершенству. На места в престижных университетах и привлекательных компаниях могут рассчитывать только те ученики, что занимают верхние строчки в учебном рейтинге школы или класса. Здесь очень высок статус педагогов. В 1985 году в день рождения философа Конфуция был учрежден День учителя, ставший первым в стране праздником людей отдельной профессии. С 1993 года введен закон о преподавателях, установивший права и обязанности учителей, требования при приеме на работу, социальные гарантии. За период реформ заработная плата учителей возросла в среднем в 15 раз и превысила 31 тыс. юаней (4840 долл.) в год у преподавателей высшей школы и 15 тыс. юаней (2340 долл.) у педагогов начальных и средних школ. А к 2015 году зарплата преподавателей и учителей должна увеличиться еще в два раза.

Для повышения профессионального уровня педагогов правительство КНР разработало программу по созданию союза сетевого обучения преподавателей. Цель её – с помощью информатизации образования способствовать модернизации обучения преподавателей, посредством образовательной сети для преподавательских кадров, спутникового телевидения и Интернета предоставлять помощь и услуги по непрерывной переподготовке преподавателей; проводить масштабную, высококачественную и всестороннюю высокоэффективную подготовку и обучение учителей начальных и средних школ для значительного повышения их профессионального уровня.

Проанализировав систему образования четырех стран, находящихся на верхней строчке рейтинга лучших образовательных систем, можно сделать следующие выводы:

Каждая из данных стран добилась очень высокого престижа учителя. Учителя систематически занимаются повышением своей квалификации. Отбор и хорошая система подготовки учительского корпуса. Высокая зарплата учителя. Работа по контракту. И это, прежде всего, объясняется большим внимание местных властей к сфере образования.

Я считаю, что данные показатели очень сильно стимулируют преподавателей. Соответственно, у учителей, работающих в этих странах, высокая мотивация.

Но в России профессия учителя не входит в число самых престижных профессий. Наиболее показательной общественной мерой признания престижности учителя выступает материальное вознаграждение труда, но на сегодняшний день труд учителя оценивается недостаточно высоко. Также в России нет отбора лучших студентов в педагогические ВУЗы. Наших учителей не принимают на работу по контракту, и нет конкурса не преподавательскую профессию.

Т.е. России необходима «комплексная терапия» педагогического образования: его нужно сделать более прагматичным, «призвать в учителя» одаренную молодежь и удержать ее в профессии, подчеркнул в исследовании директор Центра развития лидерства в образовании НИУ ВШЭ Каспржак А.Г.  Многие страны выработали нескольких простых правил, позволяющих привлекать молодежь к преподаванию в школе:

* поддержание высокого статуса учителей;
* заблаговременный отбор в профессию, то есть «вербовка» талантливой молодежи в будущие учителя уже в выпускных классах школы;[[31]](#footnote-31)

Конечно же, руководитель Школы не может изменить ситуацию в стране. Но на уровне своей организации может. Поднимать престиж учителя в глазах учащихся, родителей, коллег. Принимать на работу более квалифицированных учителей, молодых специалистов с испытательным сроком. Вести сотрудничество с педвузами, приглашать на практику лучших студентов с целью в дальнейшем оставить работать в школе. Повысить зарплату хорошо работающего учителя, который работает на престиж и рейтинг организации, изменив критерии начисления баллов, или дав возможность учителю в школе заниматься платными образовательными услугами.

**2.2. Стимулирование персонала в России и за рубежом**

В мире существует огромное количество методов стимулирования сотрудников к труду. Каждая страна использует свои формы и методы стимулирования. **[[32]](#footnote-32)** Но каждой стране для мотивирования персонала используются материальные и нематериальные методы стимулирования. **[[33]](#footnote-33)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Формы стимулирования персонала** | **США** | **ФРАНЦИЯ** | **ЯПОНИЯ** | **РОССИЯ** |
| Медицинское страхование за счет фирмы | + | + |  | + |
| Оплата больничных листов | + |  |  | + |
| Гибкий график работы | + | + |  |  |
| Корпоративные детские сады | + |  |  |  |
| Бесплатное обучение персонала | + |  |  | + |
| Короткая рабочая неделя |  | + |  |  |
| Выдача кредитов  (ссуды по льготной программе) | + | + | + |  |
| Корпоративное питание |  | + |  | + |
| Предоставление жилья |  |  | + |  |
| Организация семейных праздников, торжеств | + |  | + |  |
| Бесплатное обучение детей персонала |  |  | + |  |
| Карьерный рост | + |  | + | + |
| Льготы и компенсации (на проезд, визит к врачу) |  |  |  | + |
| Медицинское обслуживание |  |  |  | + |
| Вознаграждение признательности | + |  |  | + |

Из данной таблицы видно, что в зарубежных и российских фирмах используются разнообразные формы стимулирования. Фирмы для стимулирования своих сотрудников используют как материальные, так и нематериальные способы стимулирования. Западные менеджеры давно поняли, что сотрудники – это главная ценность копании, их нужно ценить. Ведь именно от них зависит успех компании. А в России не все компании уделяют внимание своим сотрудникам и стараются их удержать. И работают по принципу «незаменимых людей нет». Я думаю, что из данного списка форм стимулирования можно было бы взять некоторые и для педагогов. Например, частичная оплата питания в столовой, компенсация за транспортные расходы, жилье. Если бы особенно молодым преподавателям предоставлялось жилье или покупка жилья хотя бы на льготных условиях, то, я думаю, молодых специалистов в школах стало бы больше. Безусловно, данные формы стимулирования достаточно дорогостоящие и требуют дополнительного поиска и продумывания источников финансирования.

**2.3. Методы и формы стимулирования персонала, применяемые в образовательных учреждениях**.

Образовательная организация также как и западные фирмы использует в системе стимулирования педагогов материальные и моральные формы стимулирования. Но они отличаются формами. Это зависит и от характера работы и от материальных возможностей руководителя Школы. [[34]](#footnote-34)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа методов стимулирования персонала | Потребности и мотивы | Методы и формы стимулирования |
| Административные | Страх перед увольнением  Страх перед наказанием  Желание иметь стабильную работу  Желание формального признания заслуг | Издание приказов и распоряжений  Объявление выговоров и благодарностей  Разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентных документов  Аттестация педагогов  Предоставление дополнительных отпусков  Разумное распределение учебной нагрузки |
| Экономические | Обеспечение своего существования (в т.ч. своей семьи)  Желание быть социально защищенным в случае болезни при потере трудоспособности  Желание быть защищенным в случае экономических спадов  Мотив справедливости  Желание формального признания заслуг | Премирование из внебюджетных фондов  Получение надбавок  Построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями)  Предоставление бесплатного питания в рамках школы и других возможных льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.)  Предоставление социального пакета (больничные, отпуска и т.д.)  Предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (платные кружки, платные дополнительные услуги и т.п.) |
| Социально-психологические | Мотивы признания, самоуважения:  - мотив получения уважения, признания заслуг  - мотив достижения успеха  - желание карьерного роста  - потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд  - потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства | Обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации  Аттестация на более высокую квалификационную категорию  Предоставление возможности работы в престижных классах, по экспериментальным программам  Привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т.д.  Включение в резерв руководящих кадров  Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях  Предоставление дополнительных полномочий  Организация внутришкольных конкурсов, направление на городские конкурсы  Рекомендация на присвоение званий  Благодарственные письма, грамоты |
| Социально-психологические | Мотивы безопасности и комфорта:  - желание иметь безопасное и комфортное рабочее место  - желание удобного режима работы  - желание спокойной работы без стрессов и конфликтов  - желание уверенности в завтрашнем дне | Наличие профсоюзной организации, коллективного договора  Четкие должностные инструкции  Своевременное предоставление информации о проверках  Составление удобного расписания занятий  Корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки |
| Социально-психологические | Мотивы принадлежности, общения:  ощущение себя как часть группы,  потребность в неформальном общении с руководством,  другое | Повышение статуса образовательного учреждения  Поддержка существующих традиций  Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.)  Поздравление со знаменитыми событиями в жизни педагога  Привлечение к общественной работе  Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации |
| Социально-психологические | Мотивы самореализации:  - желание иметь интересную работу  - возможность реализовать свои идеи, планы  - желание профессионального и личностного роста | Поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий  Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности  Привлечение к участию в инновационной деятельности  Поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов  Включение в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов) |

Следует отметить, что использование форм стимулирования должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.[[35]](#footnote-35)

Формы стимулирования педагогических работников.

Для стимулирования педагогических работников активно используются подкрепляющие и опережающие формы.

При опережающей форме стимулирования работник еще до начала работы информируется о том, какие необходимо ему достичь результаты, и что он получит за свою работу. А при подкрепляющей форме стимулирования работник узнает о своем стимулировании только после завершения работы. В данном случае стимулирование подкрепляет уже осуществленные действия. Преимущество данного стимулирования заключается в том, что эта форма не требует специальной нормативной базы, а делает акцент на итоговую значимость работы и на достижение конечных целей.

Также в практике стимулирования педагогических работников используют индивидуальную и коллективную формы стимулирования.

Стимулирование по результатам работы коллектива позволяет педагогу ощутить себя частью целеустремленного коллектива, ответственным за ее судьбу. Главная трудность коллективных форм стимулирования заключается в том, что бывает трудно определить вклад конкретного работника в деятельность коллектива.

Позитивная и негативная формы стимулирования. Позитивное стимулирование педагога способствует повышению престижа и авторитета учителя в глазах коллег, а негативное стимулирование направлено на снижение его престижа и авторитета. Однако негативное стимулирование имеет и достоинства. Данное стимулирование более экономичное по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных затрат. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

Непосредственная, текущая и перспективная формы. Непосредственная форма стимулирования отличается оперативностью и непосредственностью между действием и стимулом. В связи с этим данная форма стимулирования практически всегда дает ожидаемый позитивный качественный результат.

Текущая форма стимулирования определяется по итогам квартала, полугодия и года. Суть в том, что она создает у человека уверенность в награждении по результатам этих периодов.

Перспективная форма стимулирования помогает формированию единого трудового коллектива, который направляет все свои усилия на достижение конечного показателя деятельности.

Общая и целевая формы. Общая форма стимулирования распространяется на всех работников организации. Это, например, поздравление с юбилейными датами в жизни отдельных работников или профессиональных и государственных праздников.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников образовательного процесса, достижение которых являются условием присвоения соответственного звания.

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы применительно к школе – объекту изучения в данной магистерской диссертации:

1. Для решения поставленных задач в МБОУ «Школа № 62», а это хорошая результативность олимпиад, ЕГЭ и ГИА, для стимулирования педагогов можно применять такие формы поощрения как опережающие. Перед учителем поставить конкретную задачу и что он получит за хороший результат своей работы. Но не забывать ежегодно, проводить инвентаризацию применяющихся систем стимулирования на предмет их устаревания. Так как применяющиеся стимулы для педагогов становятся привычными, ожидаемыми и просто перестают действовать как стимулы.

2. Для достижения хорошей результативности Школы руководителю нужно использовать следующие методы и формы стимулирования педагогов:

* Предоставлять возможности коммерческой деятельности на территории школы (платные кружки, платные дополнительные услуги)
* Разумно распределять учебную нагрузку
* Рекомендовать на присвоение званий
* Благодарственные письма, грамоты
* Премировать из внебюджетных фондов
* Устанавливать надбавки
* Построить систему финансового поощрения (с обозначенными критериями).

**2.4. Результаты анкетирования школ с целью выявления механизмов стимулирования педагогов**.

С целью знакомства с опытом других школ по стимулированию педагогов к работе был проведен опрос – анкетирование педагогов 15 школ Республики Татарстан (региона, где находится объект изучения магистерской диссертации).

Были выбраны те школы, которые в республиканском рейтинге занимают лидирующие позиции по результатам ЕГЭ и результатам олимпиад: МАОУ «Лицей № 131», МАОУ «Лицей № 78 имени А.С. Пушкина», МАОУ «Лицей имени Н.И. Лобачевского при Казанском (Приволжском) Федеральном университете», МАОУ «Лицей № 1 Чистопольского муниципального района Республики Татарстан», МАОУ «Гимназия № 122» Московского района г. Казани, МАОУ «Гимназия № 1» Менделеевского муниципального района РТ, МАОУ «Лицей интернат инновационных технологий № 36» г. Набережные челны, МАОУ «Лицей-интернат № 2 Московского района г.  Казани, МАОУ «Гимназия № 36» г. Казани, «Гимназия № 37», МБОУ «Лицей № 145» г. Казани, МБОУ «Гимназия № 5» г. Казани, МБОУ «Школа № 33», Лицей-интернат № 7, Гимназия № 7.

Ниже приведены результаты опроса о том, каким образом школы стимулируют педагогов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы стимулирования педагогов | МАОУ «Лицей № 131» | МАОУ «Лицей 78 им. А.С. Пушкина» | МАОУ «Лицей им. Н.И Лобачевского при Казанском (Приволжском ) Федеральном университете» | МАОУ «Лицей № 1 Чистопольского муниципального р-на РТ» | МАОУ «Гимназия 122» | Московского р-на г. Казани, МАОУ «Гимназия № 1» | МАОУ «Лицей интернат инновационных технологий № 36» г.Набережные челны, | МАОУ «Лицей-интернат №2 Московского района г. Казани | МБОУ «Гимназия № 36» г. Казани | МАОУ «Гимназия № 37», | МБОУ «Лицей № 145» г. Казани | МБОУ «Гимназия № 5» | МБОУ «Школа №33» | Лицей-интернат №7 | Гимназия № 7 |
| Предоставление дополнительных дней во время каникул | + |  | + |  | + |  | + |  |  | + |  | + |  |  |  |
| Выдвижение учителей для участия в различных грантах | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Размещение фотографии на стенде "Лучшие педагоги" | + |  | + | + |  | + |  |  |  |  |  | + | + | + | + |
| Благодарность в приказе | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Публичная похвала на собрании, совещании. | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Предоставление удобного для педагога расписания занятий | + |  |  | + |  | + |  |  | + |  | + | + |  | + |  |
| Присвоение более высокого разряда | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Выдвижение на награждение городской, министерской грамотой, грамотой главы администрации | + |  | + |  | + |  | + | + |  | + | + | + | + |  | + |
| Представление к почетному знаку, почетному званию "Заслуженный учитель" | + |  | + |  | + | + |  |  | + | + | + | + | + | + | + |
| Выдвижение педагога в резерв на повышение | + | + | + | + | + | + | + | + |  |  | + | + |  | + | + |
| Награждение педагогов ценными подарками | + | + |  | + |  | + |  |  | + |  |  | + | + |  |  |
| Включение педагога в состав жюри конкурсов, экспертные советы, привлечение к рецензированию документов | + | + |  | + | + |  | + |  | + |  | + |  |  | + |  |
| Квартальная премия | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Стимулирование педагогов в баллах | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

Из результатов опроса видно, что руководители данных учреждений для стимулирования своих подчиненных в большинстве случаев используют формы морального и организационного стимулирования. Моральные стимулы – это стимулы, которые основываются на потребности людей в общественном признании. Такое стимулирование является широко применяемым, и основано на специфических духовных ценностях человека. Сущность данного стимулирования - это доведение информации о заслугах конкретного человека, о результатах его деятельности в социальной среде. Организационные стимулы связаны с условиями работы, ее содержанием и организацией.

Также в каждой школе педагоги получают ежеквартальную премию. По НСОТ за хорошую результативность получают баллы, где цена 1 балла колеблется от 60 рублей до 150 рублей. Семь из 15 школ за хороший труд педагогов награждают ценными подарками.

Последние перечисленные стимулы входят в **материально-денежное стимулирование** персонала. Такое вознаграждение получают лишь те, кто имеет хорошую результативность в олимпиадах, конкурсах, а также педагоги, чьи ученики дают высокую результативность при сдаче ЕГЭ, ГИА. При снижении этих показателей педагогу данные доплаты могут быть уменьшены в размере, а в некоторых случаях и полностью отменены.

И еще один фактор по стимулированию учителей связан с использованием ИКТ в учебно-воспитательном процессе. На вопрос «Как школа стимулирует педагогов, активно использующих в УВП ИКТ?» ответили следующее:

не стимулируют – 6 школ;

добавляют баллы – 7 школ;

дают возможность участия в гранте «Лучший педагог ИКТ» – 4 школы;

1. Проведя анализ стимулирования персонала различных организаций и фирм, видно, что в различных организациях используются различные виды стимулирования. Это зависит и от характера труда сотрудников и от возможности организаций. Если зарубежные фирмы могут позволить себе материальные формы стимулирования, то образовательные организации больше всего используют моральные и организационные формы стимулирования.
2. Но чтобы система стимулирования сотрудников работала правильно, нужно руководителю организации разработать систему стимулирования таким образом, чтобы он отвечала потребностям сотрудников.

Проведя, анализ методов и форм системы стимулирования организаций перейдем к диагностике системы стимулирования персонала МБОУ «Школа № 62» г.Казани.

**Глава III. Диагностика системы стимулирования персонала МБОУ «Школа № 62» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию**

**3.1. Постановка проблемы.**

МБОУ «Общеобразовательная школа №  62 с углубленным изучением отдельных предметов» г. Казани (далее – Школа). Профильные предметы – русский язык и английский язык.

Школа имеет 1 учебное здание, 51 учебный кабинет. В 2012-2013 учебном году в Школе обучались 1231 учащихся в две смены.

Аппаратная среда Школы: 166 современных компьютеров; 146 мобильных компьютеров, используемых в учебном процессе; 18 компьютеров в свободном доступе для учащихся; 4 компьютера в библиотеке; 9 рабочих мест администрации, оснащенных компьютерами; 1 кабинет информатики; 2 лаборатории; 9 интерактивных досок; 3 интерактивных устройства; 30 проекторов.

Школа подключена к Интернету по выделенной линии, и со многих компьютеров школы есть выход в интернет.

Одним из главных критериев – показателей, которые необходимы для определения типа и вида общеобразовательного учреждения с углубленным изучением отдельных предметов является результативность ЕГЭ и ГИА. Результаты ГИА-9 по русскому языку и математике должны быть не ниже средней оценки по Республике. По Школе данные результаты ЕГЭ и ГИА ниже, чем результаты в целом по Республике *(приложение 2).*

Результаты ЕГЭ в Школе по русскому языку, математике и по профильным предметам (английский язык) должны быть не ниже средних республиканских результатов *(приложение 3).*

Обязательно для общеобразовательных школ с углубленным изучением отдельных предметов по профилю наличие победителей и призеров в мероприятиях не ниже регионального уровня *(приложение 4).*

Для лицеев, гимназий и средних общеобразовательных школ с углубленным изучением отдельных предметов по профилю обязательно участие в мероприятиях не ниже регионального уровня: участие в работе конференций, семинаров, конкурсов и др., представление опыта работы *(приложение 5).*

Из анализа представленных таблиц в приложении видно, что в Школе идет понижение количества победителей олимпиад муниципального и регионального тура не только по основным предметам, которые определяют статус Школы, но и вообще в целом. Так, в региональном этапе олимпиады в 2011 году приняли участие 3 человека (по литературе, французскому языку, биологии). Победителей и призеров среди них не было. В 2012 году 2 человека участвовали в региональном туре (по литературе, татарскому языку). 1 человек стал призером регионального этапа Всероссийской олимпиады по литературе. В 2013 году 2 человека приняли участие в региональном туре по ОБЖ и оба стали призерами.

Администрация района и муниципальное управление перед Школой ставят следующие задачи:

* высокая результативность ЕГЭ, ГИА;
* высокая результативность региональных олимпиад;
* результативное участие педагогов и учащихся в НПК, конкурсах.

Кроме того, в Татарстане принята программа «Информатизация образования в Республике Татарстан», на которую из бюджета выделено 1 288,986 млн. рублей. В результате реализации данной Программы Школа ежегодно получает новые компьютеры, интерактивные доски, учителя 100% прошли курсы по ИКТ. Однако не все педагоги школы желают использовать в своей работе ИКТ.

Таким образом, из анализа ситуации в Школе видно, что количество участников конкурсов ежегодно уменьшается. Результативность ЕГЭ и ГИА и региональных олимпиад не соответствует критериям для школ с углубленным изучением отдельных предметов. Педагоги Школы не хотят применять на своих уроках ИКТ. Если и дальше будет продолжаться такая тенденция, то Школа может потерять свой статус.

Одним из путей решения данной проблемы видится совершенствование существующей в Школе системы стимулирования труда педагогов, направленной на повышение результатов их деятельности.

**3.2. Цели и задачи работы**

**Цель данной работы:** на основе анализа мотивационного профиля (мотивационных предпочтений) педагогов и диагностики существующей системы стимулирования работников Школы разработать рекомендации по ее совершенствованию.

**Задачи работы**:

Теоретические задачи.

1. Теоретический анализ источников по мотивации и стимулированию персонала.
2. Анализ практических источников, характеризующих методы и формы стимулирования педагогических работников, особенности построения систем стимулирования персонала учебных заведений.

Практические задачи.

1. Анализ внутренних нормативных документов Школы, регламентирующих вопросы стимулирования и оплаты труда педагогических работников.

2. Разработка инструментария исследования (интервью с руководителем Школы), ответственным за разработку системы стимулирования персонала; выбор методик диагностики мотивационных предпочтений и потребностей педагогических работников).

3. Проведение интервью с директором Школы о системе стимулирования персонала с целью выявления ее основных проблем.

4. Проведение опросов-анкетирований педагогических работников с целью выявления их потребностей, мотивационных предпочтений (в т.ч. по методике А. Маслоу и Д. МакКлелланда, методике В.И. Герчикова) и проблем текущего стимулирования (в т.ч. с целью изучения причин нежелания педагогов Школы вести подготовку учащихся к олимпиаде, использовать ИКТ в учебном процессе и т.д.).

5. Анализ результатов исследования и разработка конкретных рекомендации по совершенствованию системы стимулирования педагогических работников Школы.

**Объект исследования** - Муниципальное бюджетное образовательное учреждение "Школа № 62" г. Казани с углубленным изучением отдельных предметов.

**Предмет исследования** - система стимулирования труда педагогических работников.

**3.3. Гипотезы и методы исследования**.

Гипотезы:

1. Существующая система стимулирования педагогических работников не способствует решению поставленных перед Школой целей и задач. Если учителей стимулировать (например, доплачивать) за подготовку учащихся к олимпиадам и конкурсам, если усовершенствовать систему стимулирования с учетом целей и задач Школы, а также реальных потребностей педагогических работников, то учителя Школы будут активно использовать ИКТ в учебно-воспитательном процессе, повысится результативность олимпиад различного уровня, педагоги более активно и результативно будут участвовать в различных конкурсах.

2. На снижение уровня мотивации педагогических работников Школы к реализации своего учительского потенциала в наибольшей степени оказывает влияние высокий уровень нагрузки (нехватка времени, нерационально спланированный учебный процесс и т.п.). Если уменьшить нагрузку педагогов, и оптимизировать учебный процесс, то у учителей появится возможность реализовать свой учительский потенциал:

• активное (постоянное) использование презентаций и интернет ресурсов на уроках, внеклассных мероприятиях;

• использование ИКТ во время проведения курсов для подготовки к ГИА и ЕГЭ;

• использование ЭОР.

• работа в электронном образовании;

• участие вместе с учениками в различных дистанционных конкурсах;

• участие в видеоконференциях и педсоветах;

• использование дистанционного обучения для учащихся находящихся на домашнем обучении (таких в школе 7 человек);

• создание персональной странички на школьном сайте;

участие в проекте «Телешкола»;

• активное использование электронной почты (ежедневно приходит много информации, которую нужно довести до педагогов. Ходить по Школе и каждому передавать информацию сложно. Вывешивать в учительской бесполезно, потому что не все туда заходят. Для администрации Школы было бы удобно, делать рассылку по электронной почте, но пока её редко кто использует).

**Методы исследования**

1. Анкетирование педагогов Школы.

2. Анкетирование учащихся Школы.

3. Анализ нормативных документов Школы.

4. Включенное наблюдение – посещение уроков, внеклассных мероприятий.

5. Интервью с руководством Школы.

6. Анкетный опрос руководителей школ региона с целью изучения практики стимулирования педагогов.

**3.4. Анализ внутренних нормативных документов МБОУ «Школа № 62», регламентирующих вопросы стимулирования и оплаты труда педагогических работников**.

В Школе имеется *«*Положениео выплатах стимулирующего характера работников». Проанализировав данный документ, я выяснила, что каждыйучитель Школы имеет выплату стимулирующего характера**,** то есть доплаты к зарплате, ежеквартальные премии, поощрительные выплаты в баллах.Расчет данных стимулирующих выплат педагогическим работникам производится ежемесячно.

1. ***Порядок распределения стимулирующего фонда оплаты труда***

Стимулирующие выплаты педагогам выплачиваются за счет средств фонда стимулирования труда Школы.

1.1. Педагогам Школы, которые имеют награды, устанавливаются определенные доплаты из фонда стимулирования труда в размере:

* 4 % от оклада – работникам, которые имеют награды РФ и СССР;
* 6% от оклада – за звания РТ и РФ.
  1. За квалификационную категорию:
* высшая категория – 15%
* I категория – 10%
* II категория – 7,5%

1.3. Стимулирующая надбавка учителям за квалификационную категорию:

* для педагогов, имеющих II категорию – 2,5%
* для педагогов, имеющих I категорию – 10%
* для педагогов, имеющих высшую категорию – 15%

1.4. Стимулирующая надбавка учителям за стаж работы в Школе:

* от двух до шести лет – 3%
* от шести до десяти лет – 4,5%
* от десяти до пятнадцати лет – 5,5%
* свыше пятнадцати лет – 6,5%

***2. Порядок определения размера стимулирующих выплат***

Устанавливается следующий порядок определения размера стимулирующих выплат: производится подсчет баллов, полученных работниками Школы при оценке их профессиональной деятельности. Месячный размер стимулирующей части фонда оплаты труда работников делится на полученную общую сумму баллов, в результате

чего выводится денежный вес каждого балла. Полученный вес умножается на количество баллов и ставку каждого работника, в результате чего определяется размер стимулирующих выплат работника за месяц. Стимулирующие выплаты выплачиваются ежемесячно с января по июль и с августа по декабрь. Очередной отпуск работников оплачивается исходя из их средней заработной платы, в которой учтены стимулирующие выплаты.

Стимулирующие выплаты работникам по результатам труда распределяются советом Школы с учетом мнения профсоюзного органа по представлению директора Школы. Директор Школы дважды в течение учебного года на заседаниях, проводимых соответственно в январе и в августе, представляет в совет Школы аналитическую информацию о показателях деятельности работников, являющихся основанием для стимулирующей выплаты.

Перечень оснований для начисления стимулирующих выплат работникам Школы по результатам труда:

за успеваемость учащихся - 10 баллов;

за качество знаний - 10 баллов;

степень подтверждения ЕГЭ и ГИА - 10 баллов;

подготовка призеров, дипломантов предметных олимпиад, конкурсов по предмету - 6 баллов;

обеспечение безопасности жизнедеятельности детей в УВП - 4 балла;

участие в профессиональных конкурсах в НПК - 9 баллов;

наличие и уровень распространения передового педагогического опыта - 6 баллов;

организация внеклассной работы по предмету - 5 баллов;

Премиальные выплаты в размере 2% начисляются без компенсационных выплат.

***3. Положение о моральном стимулировании работников Школы***

В Школе введены следующие виды морального стимулирования работников:

* за успехи в труде:
* объявление благодарности в приказе директора без занесения в трудовую книжку и с занесением в трудовую книжку;
* награждение Почетной грамотой учреждения;
* за особые трудовые заслуги:
* представление к награждению администрацией города;
* представление к награждению Почетной грамотой Министерства образовании и науки РТ;
* представление к награждению Почетной грамотой Министерства образовании и науки РФ;
* представление к присвоению почетного звания «Заслуженный учитель РТ»;
* представление к присвоению почетного звания «Заслуженный учитель РФ»;
* представление к присвоению звания «Народный учитель России»;
* представление к отраслевым наградам;
* представление и иным почетным званиям и отраслевым наградам.

При оценке труда работников Школы, дающей право на представление к указанным видам морального стимулирования, учитываются показатели эффективности, включающие образцовое выполнение должностных обязанностей, которые превосходит обычные требования, особо выделяет работника среди его коллег, что позволяет квалифицировать результаты его труда как значимый вклад в деятельность Школы.

По результатам оценки труда работники могут быть представлены одновременно как к моральным, так и материальным видам стимулирования.

Итоговая оценка результативности труда работников Школы осуществляется два раза в год (по итогам первого и второго учебных полугодий) на основе технологии дифференциации оценки персонала и обобщения результатов мониторинга эффективности труда. С этой целью в Школе приказом директора создается экспертная комиссия с годичным сроком полномочий. В ее состав входят: представитель профсоюзной организации Школы, председатели методических объединений, заместитель директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе. Экспертная комиссия проводит мониторинг эффективности труда работников Школы в соответствии со строго фиксированными критериями, разрабатываемыми комиссией и утверждаемыми директором Школы. Содержание критериев оценки эффективности труда доводится до сведения всех работников. Результаты мониторинга эффективности труда работников являются открытыми для ознакомления и обсуждения и доводятся до сведения каждого работника Школы.

**3.5. Анализ результатов интервью с директором Школы о системе стимулирования персонала.**

Из интервью с руководителем Школы я узнала, что по НСОТ учителя получают надбавки за категорию, стаж, квалификацию. А также баллы стимулирующего характера. Руководитель Школы пояснила, что критерии по распределению баллов педагогическим работникам были взяты из сайта Министерства образования РТ. Данные критерии были рассмотрены на заседании зам. директоров, руководителей МО и профкома Школы. После данные критерии были обсуждены на МО Школы. Учителя, в основном, были согласны с критериями, но были внесены и пожелания со стороны учителей:

* чтобы за каждого победившего ученика начислялись баллы, и эти баллы суммировались;
* повысить количество баллов за участие учащихся и учителей в конкурсах, олимпиадах, НПК;
* начислять баллы за общественную работу;
* баллы начисляют руководители МО при доказательной базе, представленной педагогическим работником. Далее эти баллы просматривает курирующий зам. директора, председатель профкома и директор Школы. Затем, утверждаются приказом директора.

Также в Школе ежеквартально выплачиваются премии не всем, а только результативно работающим педагогам. Распределение премии происходит при участии зам. директоров, профкома Школы, руководителей МО. Так как премиальный фонд бывает маленьким, не всегда получается полностью простимулировать педагогов. И нужно заново пересмотреть положение о премиальном фонде.

В качестве стимулирования даются дополнительные дни педагогам, которые не были на больничном в течение учебного года, детские дни.

На основе анализа внутренних нормативных документов МБОУ «Школа № 62», регламентирующих вопросы стимулирования и оплаты труда педагогических работников и интервью директора Школы можно сделать следующий вывод:

1. Что в школе существует две формы стимулирования: моральное и материальное.

2. Система стимулирования педагогов разработана одна для всех. Здесь не учитываются индивидуальные потребности педагогов, поэтому ее нужно пересмотреть.

3. Из критериев начисления баллов видно, что 20 баллов (за успеваемость учащихся - 10 баллов; качество знаний - 10 баллов ) а это в сумме около 3000 тыс. рублей может заработать каждый педагог, просто приходя и проводя свои уроки. Я , думаю, что администрации Школы нужно пересмотреть критерии начисления баллов.

4. Я, думаю, что не стоит давать дополнительные дни учителям, которые не были на больничном листе. Отпуск педагогов и так составляет 56 календарных дней и плюс каникулярное время.

**3.6. Результаты анализа педагогического состава Школы.**

Управленческая деятельность в Школе осуществляется 9 администраторами. Расписание учебных занятий готовится с использованием специального программного обеспечения; основная масса школьных документов и планов изначально готовится в электронном виде, но школа имеет все документы в бумажных копиях.

1. Педагогический состав – 87 учителей
2. Имеют высшее образование – 78
3. Кол-во педагогов с высшей категорией – 22; первой – 25; второй – 15; не имеют категорию – 25
4. Кол-во учителей, прошедшие курсы по ИКТ – 87
5. Стаж педагогической деятельности (*приложение 6*)

В Школе учителей английского языка – 10 человек. Из них 4 учителя имеют стаж до 5 лет и 4 учителя имеют пенсионный возраст.

Без категории - 7 учителей, их средняя нагрузка - 25часов в неделю.

Со 2 категорией - 1 учитель, его нагрузка – 19 часов (пенсионер).

С высшей категорией - 2учителя, их средняя нагрузка - 31 час (учителя пенсионного возраста, имеют классное руководство, один из них занимается платными образовательными услугами).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2012\13 учебный год | 2013\14 учебный год |
| Кол-во учителей | 10 | 9 |
| Имеют стаж до 2 лет | 2 | 3 |
| Имеют стаж до 5 лет | 4 | 1 |
| Пенсионный возраст | 4 | 4 |
| Средняя нагрузка | 25 часов | 27 часов |
| 2 категория | 1 уч. нагрузка – 19 ч. (пенсионер) | 1 уч. нагрузка – 29 ч. (пенсионер) |
| Высшая категория | 2 уч. 31 час (учителя пенсионного возраста, имеют классное руководство, один из них занимается платными образовательными услугами) | 2 уч. 30 час. (учителя пенсионного возраста, имеют классное руководство) |

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

* 7 учителей без категории, не имеющих опыт работы, малокомпетентны и пока не готовы к подготовке учащихся к олимпиадам;
* 1 учитель в возрасте 60 лет не имеет желания готовить учащихся к олимпиадам;
* 3 учителя имеют большую нагрузку, в среднем, 31 час в неделю, т.к., имея категорию, они преподают в классах с углубленным изучением английского языка. Работают в 2 смены, имеют классное руководство, и у них практически нет времени готовить учащихся к олимпиаде.
* В 2013\14 учебном году кадровый состав практический не изменился. В течение прошлого учебного года 3 учителя ушли в декретный отпуск. На начало учебного года пришли 2 новых молодых специалиста. Из-за отсутствия учителей средняя нагрузка увеличилась до 27 ч. в неделю. Для подготовки учащихся к олимпиадам педагогов нет. Руководителю Школы сложно найти педагогов английского языка, имеющих опыт работы, желающих готовить учащихся к олимпиадам.
* В Школе работают 7 учителей русского языка, их стаж работы, в среднем, 20-25 лет.
* 1 учитель 2 категории, имеет нагрузку 28часов, преподает в 5-7 классах. Дети в данных классах не участвуют в олимпиадном движении.
* 5 учителей 1 категории, и недельная нагрузка - 31,5 часов, из них 2 учителя занимаются платными дополнительными услугами.
* 1 учитель пенсионного возраста (не желает готовить учащихся к олимпиадам).
* 4 учителя из 7 имеют классное руководство, из них 2 учителя ведут бесплатные консультации по подготовке к ЕГЭ и ГИА по 2 часа в неделю.
* 1 учитель имеет высшую категорию, его недельная нагрузка - 36 часов, он ведет бесплатные консультации подготовки к ЕГЭ в 11 классах по 2 часа в неделю.
* В 2013\14 учебном году 1 учителю русского языка с высшей категорией сократили учебную нагрузку до 25 часов в неделю, доплачивают 0,25 ставки ПДО за подготовку учащихся к олимпиаде.
* В Школу пришли два новых молодых учителя математики, грантовики «Наш новый учитель», их недельная нагрузка составляет 18 часов. Один из педагогов будет заниматься олимпиадным движением. Ей будут доплачивать 0,25 ставки ПДО за подготовку учащихся к олимпиаде. Данный педагог в 2012\13 учебном году в Школе ввела кружок по математике, у ее учеников была высокая результативность в конкурсах и дистанционных олимпиадах. Поэтому руководитель Школы ей предложила в 2013\14 учебном году готовить учащихся к олимпиаде.
* Также 0,25 ставки ПДО дали учителю ОБЖ с целью подготовки учащихся к конкурсам и олимпиадам.
* И по 0,25 ставки получают 2 учителя физкультуры, с целью подготовки учащихся к соревнованиям и олимпиадам.
* Итоги олимпиады 2013\14 учебного года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ОБЖ  (муниципальный тур) | Математика  (муниципальный тур) | Геология  (республиканский тур) |
| Победители | 2 ученика (9, 11 классы) |  |  |
| Призеры |  | 1 ученик (6 класс) | 2 ученика (10, 11 классы) |

* Предварительные итоги по конкурсам:
* 1 место в Республиканском конкурсе «Служу Отечеству» (подготовил учитель ОБЖ);
* 1 Место в Республиканском конкурсе «Лицеист года» (ученица 11 класса, которая планирует поступать в юридический институт, подготовил учитель ОБЖ).
* Результативность учителей, получающих доплату 0,25 ставки ПДО.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Олимпиада | Конкурсы Республиканского уровня | Конкурсы городского уровня | Конкурсы районного уровня |
| Учитель ОБЖ | ++ | ++ | + | - |
| Учитель русского языка | - | + | +++ | - |
| Учитель физкультуры 1 | - | - | - | + |
| Учитель физкультуры 2 | - | + | - | - |
| Учитель математики 2 | - | - | - | - |

Из данной таблицы видно, что за первое полугодие наиболее результативно работал только 1 учитель (ОБЖ). Двое учителей достигли успеха в республиканских соревнованиях, но у них нет результативности на олимпиаде. У учителя русского языка ученики имеют результат на республиканском конкурсе и 3 результата на городской конференции учащихся, но нет результата на олимпиаде. У учителя физкультуры 1 результативности на олимпиаде нет, т.к. ученик, которого целенаправленно готовили на олимпиаду, заболел. Учитель математики 2 результатов пока не имеет. Но до конца учебного года есть еще 5 месяцев. У физкультурников соревнования начинаются во втором полугодии, возможно, будут изменения. Если у учителей физкультуры, математики, не будет изменений в результативности, то в следующем учебном году по результатам учебного года руководителю Школы нужно будет пересмотреть кандидатуры учителей, которые будут готовить учащихся к олимпиадам и конкурсам.

То есть можно сделать вывод, что гипотеза о том, что если учителям доплачивать за подготовку учащихся к олимпиадам и конкурсам будет результативность, подтвердилась наполовину.

**3.7. Анализ результатов анкетирования по изучению потребностей педагогов Школы на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда.**

С целью выявления мотивационных предпочтений и потребностей было опрошено (*приложение 7*) 87 (100%) педагогов, 4 зам. директора, 1 директор. Для анкетного опроса были использованы две методики на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлеланда.

Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (*приложение 8*):

а) материальные:

- потребность постоянного получения заработной платы - 100%

- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год - 70%

- другие поощрения и выплаты (премии) - 20%

- другие (неденежное вознаграждение: путевки, проездные билеты) - 0%

б) безопасности и защищенности:

- гарантии занятости (уверенность в занятости в организации) - 70%

- обучение на различных курсах при поддержке организации - 21%

- гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни) - 75%

в) карьера:

1) планируете ли вы свою карьеру самостоятельно - 40%

2) известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством школы - 12%

3) хотите ли вы поменять свой должностной статус - 15%

4) хотите ли вы работать по другой специальности - 15%

г) социальные:

- многолетняя привычка работать в данном коллективе - 80%

- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе - 56%

- ощущение своей нужности людям - 35%

д) самоуважение:

- ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу - 67%

- получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность - 33%

- ощущаете ли вы свою компетентность в профессии - 80%

- самостоятельность в принятии решений - 10%

е) самовыражение:

- работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни - 70%

- реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства - 85%

- работа дает вам возможность выразить себя - 45%

- ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда - 35%

ж) потребности высшего порядка:

- потребность власти - 30%

Из данного анкетирования видно, что ведущим мотивом побуждающим к действию у педагогов школы является материальные потребности (потребность постоянного заработка), потребность защищенности (гарантия занятости, гарантии социального характера), социальные (многолетняя привычка работать в данном коллективе), потребность в самоуважении (80% считают себя компетентным в профессии)

Недостатки: низкий процент педагогов, которые хотели бы обучаться на курсах (21%), только 33% педагогов получает признание за свою работу, 15% педагогов хотят поменять специальность

**3.8. Результаты анкетирования педагогов «Определение ведущего мотива у сотрудников»** (*приложение 8*).

В данном анкетировании приняли участие 87 педагогов Школы. Это анкетирование было проведено с целью выявления педагогов имеющих мотив вознаграждения, мотив достижения, и идейный мотив.

* 50% педагогов отметили «мотив вознаграждения», данных сотрудников в работе интересуют деньги и другие материальные блага, хотя зарплата учителя не так уж и высока, но в сравнении с другими организациями, торговлей, соц.сферой, заработная плата учителя на сегодняшний день выше.
* 10% педагогов имеют «социальный мотив» – для этих учителей важны в первую очередь хорошие взаимоотношения с руководством Школы и коллегами.
* около 15% педагогов Школы имеют «процессный мотив», данная категория учителей трудится ради удовольствия. Это в основном учителя пенсионного и предпенсионного возраста.
* 20% учителей, а это в основном молодые специалисты имеют «мотив достижения» – эти сотрудники стремятся к самоутверждению в новом коллективе.
* 10% учителей имеют «идейный мотив» – для них важно достижение совместных с организацией целей.

Из данных результатов видно, что не все педагоги школы трудятся ради денег, но большинство. 9 сотрудников школы имеют идейный мотив, т.е. данных педагогов можно привлекать к различным видам совместной деятельности и они будут с удовольствием это делать. Есть учителя, которые имеют мотив достижения, которые хотят себя показать, но их нужно обязательно стимулировать (просто так ничего делать не будут.)

**3.9. Результаты анкетирования педагогов «Определение типа трудовой мотивации работника» (методика В.И. Герчикова)**.

Только по одной анкете сложно определить тип трудовой мотивации, поэтому я провела еще одно анкетирование по методике (Герчикова) в интернете[[36]](#footnote-36). Из данной анкеты, я могу узнать какие педагоги имеют инструментальный, хозяйский, патриотический, люмпенизированный, профессиональный тип мотивации. В данной анкете приняли только учителя старшей школы 61 человек (*приложение 9)*

По итогам анкетирования можно сделать следующий вывод:

Инструментальный тип – 45% (основная цель данных людей размер заработка)

Патриотический тип- 27% (самое важное – это коллектив или организация)

Профессиональный тип- 19,6% (важно не столько быть высокооплачиваемым, сколько высокопрофессиональным)

Хозяйский тип- 8% (ориентированы на результат а не на процесс работы)

Люмпенизированный- 0%

**3.10. Результаты анкетирования по оценке мотивации сотрудников образовательного учреждения.**

Данная анкета разработана именно для сотрудников образовательного учреждения. В ней приняли участие учителя старшей школы - 61 человек.

*(приложение10)*

Анкета составлена так, чтобы каждый учитель отметил по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая). Цифры в таблице это средний бал. Имея данную таблицу на каждого учителя, можно индивидуально походить к стимулированию педагога.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Стабильность заработка | 8,1 |
| 2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда | 8.9 |
| 3. Возможность карьерного роста | 4.6 |
| 4. Признание и одобрение со стороны руководства | 7.7 |
| 5. Признание и любовь учеников | 7,8 |
| 6. Признание со стороны родителей | 7,6 |
| 7. Возможность самореализации, полного использования способностей | 6 |
| 8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе | 6 |
| 9. Высокая степень ответственности в работе | 4 |
| 10. Интересная, творческая деятельность | 5 |
| 11. Хорошие отношения в коллективе | 7 |
| 12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране | 8 |
| 13. Социальные гарантии | 9 |
| 14. Сложная и трудная работа | 4 |
| 15. Возможность развития, самосовершенствования | 8 |
| 16. Хорошие условия на работе | 7 |
| 17. Разумность требований руководства | 5 |
| 18. Авторитет руководителя | 6 |

Из анализа видно, что основным стимулом в работе педагогов являются: социальные гарантии, возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда, стабильность заработка.

На втором месте: возможность развития, самосовершенствования, возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране.

На третьем месте: признание и одобрение со стороны руководства, признание и любовь учеников, признание со стороны родителей.

На четвертом месте: хорошие условия на работе, хорошие отношения в коллективе.

Отсюда можно сделать следующий вывод, что для педагогов наиболее важны материальные и организационные формы стимулирования.

**3.11. Анализ анкетирования преподавателей Школы с целью изучения причин их нежелания готовить учащихся к олимпиадам и использовать ИКТ в УВП.**

Перед Школой ежегодно ставится задача - хорошая результативность олимпиад. Школа ежегодно оснащается оборудованием, но учителя, почему то не используют данное оборудование. И с целью выявления причин нежелания готовить учащихся к олимпиадам и использовать ИКТ в своей практике среди учителей была проведена анкета.

В анкетировании принял участие 81 учитель Школы.

Ежегодно готовлю учащихся к олимпиаде - 10%

Приходится готовить для того чтобы получить при аттестации более высокую категорию - 15%

Не готовлю, т.к. имею очень высокую нагрузку - 34%

За это не платят - 35%

Нет гарантии, что это будет оцениваться по достоинству - 6%

Я часто использую ИКТ в УВП - 19%

Использую редко ИКТ - 10%

У меня нет в кабинете оборудования, если было бы, то с удовольствием использовал - 15%

Это дополнительная нагрузка - 25%

Это никак не оплачивается - 31%

Из анализа анкеты видно, что учителя хотели бы готовить учащихся к олимпиадам, но у них либо нет времени из-за большой нагрузки, либо нет желания так как, чтобы подготовить к олимпиаде нужно дополнительное время для индивидуальных занятий с учащимися, а это никак не оплачивается. А только стимулируется при хорошем результате. Нет результата - нет денег.

В среднем , 25% учителей в своей практике используют ИКТ и еще 15 % использовали бы, если в их кабинетах было данное оборудование. Значит, при поступлении новой МТБ нужно распределять между учителями, которые желают на ней работать.

**3.12. Анализ уровня информатизации МБОУ «Школа №62» и использования педагогами ИКТ**.

Анализ уровня информатизации Школы и использования ИКТ в педагогической практике проведен по результатам включенного наблюдения и анкетирования участников образовательного процесса в 2012/2013 учебном году (*приложение 11*):

* Доля работников Школы, прошедших курсы ИКТ: 100%
* Доля преподавателей, ведущих некоторые виды учебных документов в электронном виде: 100%
* Доля работников Школы, которые уверенно и регулярно используют ИКТ в работе: 30%
* Используют текстовый редактор: более 80%
* Электронную почту: 56%
* Интернет - форум: 43%
* Электронные энциклопедии и словари: 35%
* Обучающие игры: до 20%
* Интерактивные доски: 37%
* Доля учителей, которые могут найти материалы в сети Интернет: 60%
* Доля педагогов Школы, которые используют ИКТ в работе с родителями: 45%
* Доля педагогов, имеющих персональные странички на школьном сайте: 0%
* Доля педагогов, участвующих в видеоконференциях и педсоветах: менее 20%
* Доля педагогов, участвующих в различных дистанционных педагогических конкурсах: 32%

Направления использования ИКТ педагогами Школы в учебной работе (*приложение 12*):

* при объяснении нового материала: более 30%
* при выполнении упражнений для закрепления нового материла: более 34%
* контроль знаний, тестирование: более 20%
* занятия с отстающими учениками: до 30%
* факультативная и кружковая работа: до 30%
* в проведении лабораторных работ: 20%
* проведение исследовательских работ: 24%
* учебная работа с участием учеников из других школ: 0%
* индивидуальные консультации: 0%

Также анализ использования ИКТ учителями Школы был проведен с учетом мнения учащихся. Это позволило выявить, как учащиеся Школы оценивают использование ИКТ учителями (*приложение 13*):

* 1-2 раза в неделю педагог использует ИКТ при объяснении нового материала - 25%
* при выполнении упражнений для закрепления нового материла – более 34%
* дают домашнее задание в виде компьютерной презентации – 25%
* учебные задания с использованием электронных учебников – 14%
* тестирование с помощью специальных программных средств – 16%
* учебные задания, для выполнения которых используются графические редакторы – 15%
* учебные задания, для выполнения которых используются электронные таблицы – 10%.

Из данного опроса видно, что учителя недостаточно используют МТБ, которая имеется в Школе. А это ведь комплекс оборудования, который помогает сделать урок более наглядным насыщенным, интересным, но учителя не хотят работать по новому.

В 2013\14 учебном году Школа получила 2 интерактивные доски. 1 доску поместили в кабинет физики, другую – в кабинет русского языка. Учитель физики активно использует данное оборудование в учебном процессе. Учитель русского языка использует реже. Также получили 2 проектора: 1 поставили в кабинет истории, где работают 2 педагога. Оба педагога используют их активно.

В конце ноября 2013 в Школу поступило 4 комплекта оборудования для учителей- грантовиков. Это 2 - кабинета математики, 1 кабинет - иностранного языка, 1 кабинет - татарского языка. Все учителя активно используют данное оборудование, так же активно его используют, учителя, которые преподают в данных кабинетах. В декабре поступил кабинет химии, Учитель химии очень активно использует данное оборудование.

Сейчас МТБ распределяется не пожеланию зам. директора по АХЧ, а учитывая желания и возможности учителей. И учителя, в чьи кабинеты были установлены проекторы, и интерактивные доски активно используют данное оборудование в своей практике. Значит, если МТБ распределять правильно, то учителя в своей работе будут активно использовать данную технику.

Все учителя Школы (100 %) работают в электронном образовании, т.к. Школа с начала 2013\2014 учебного года перешла полностью на электронные журналы.

**3.13. Выводы и рекомендации по совершенствованию системы стимулирования педагогов Школы**

Проанализировав деятельность МБОУ «Школа № 62» и ее систему стимулирования, можно сделать следующие основные выводы и рекомендации.

Из анализа проведенных анкетирования учителей можно сделать следующий вывод, что на первом месте у педагогов стоят материальные потребности (потребность постоянного заработка) и потребность защищенности (гарантия занятости, гарантии социального характера), 45% имеют инструментальный тип мотивации, это люди ценят ясность в материальных отношениях, и для них очень важно знать, сколько и за что они получат.  Значит если руководителю Школы нужно привлечь данных учителей к определенной работе и поставить перед ними цель, и рассказать, каких результатов нужно добиться, то следует сразу оговорить, что они получат за свой труд, (т.е. использовать опережающую форму стимулировании). Но я не думаю, что данный тип педагогов можно привлекать к работе по подготовке учащихся к олимпиаде или конкурсам.

27% учителей имеют патриотический тип мотивации, для них самое важное коллектив, 10% педагогов имеют «социальный мотив» – для этих учителей важны в первую очередь хорошие взаимоотношения с руководством Школы и коллегами, около 15% педагогов Школы имеют «процессный мотив» - трудятся ради удовольствия. У данной категории сотрудников слабая мотивация, потому что их потребности удовлетворены. Но этих сотрудников, я думаю, можно привлекать больше к общественной работе и они с удовольствием будут это делать, а стимулировать морально на совещаниях перед коллективом.

8 % учителей имеют хозяйский тип мотивации. Данная категория педагогов ориентирована на результат работы. Их не так много, но они, на мой взгляд, самые ценные сотрудники. У них очень высокая ответственность за результат. Если они не уверены в своем результате, то они даже не будут браться за эту работу. И вот данных учителей я думаю, можно привлекать к работе с учащимися по подготовке к олимпиадам. И администрации Школы нужно при индивидуальной беседе выявить другие потребности данных учителей (у человека есть несколько потребностей) и уже на основе их потребностей разработать систему симулирования данных сотрудников.

Около 19% педагогов Школы имеют профессиональный тип мотивации. Их мотивирует то, что они могут свою работу сделать хорошо, они любят признание своих профессиональных достижений. Данные учителя могли вести хорошую подготовку учащихся к ГИА и ЕГЭ. Значит, для их мотивации нужно использовать моральное стимулирование.

Есть 15% учителей, которые хотели бы поменять свою специальность, значит, администрации Школы нужно выяснить, куда бы они хотели пойти работать и помочь им определиться с их новой специальностью, чтобы они не занимали в Школе место.

Из анализа интервью директора можно сделать следующий вывод. Что система стимулирования педагогов Школа устарела, она разработана одна общая для всех, без учета потребности педагогов.

**Рекомендации.**

1. Руководителю Школы нужно пересмотреть кадровую политику Школы. Принимать на работу более квалифицированных специалистов по английскому языку. Также пересмотреть тарификацию преподавателей английского языка. Сократить недельную нагрузку учителей, тем самым освободив их для работы с учениками для подготовки их к олимпиадам. Оправить на повышение квалификации учителей без категории. Взять на персональный контроль молодых специалистов, прикрепив к ним более опытных учителей (возможно пенсионеров, имеющих большой опыт работы, доплачивая им из премиального фонда.) Пересмотреть положение о премировании учителей, добавив пункт о выплате фиксированной суммы учителям, готовившим учеников к олимпиадам. Внести корректировку в положение о начислении баллов.

2. Руководителю Школы по учителям русского языка нужно пересмотреть тарификацию преподавателей, имеющих 1 и высшую квалификационную категорию. Принять на работу молодых специалистов, сократив нагрузку более опытным учителям, с целью подготовки детей к олимпиадам, доплачивая им из премиального фонда школы. Передать классное руководство другим учителям, имеющим маленькую нагрузку.

3. Руководителю Школы прием на работу учителей нужно осуществлять с испытательным сроком, конкретно поставив перед ним задачу. Если педагог справляется, то его можно оставить, если нет, то прекратить трудовой договор (в связи с неудачным прохождением испытательного срока).

4. Ежегодно в начале учебного года администрации Школы нужно проводить собеседование с каждым учителем для знакомства с планом их работы и развития в новом учебном году.

5. Администрации Школы нужно пересмотреть положение по стимулированию персонала. Не нужно начислять баллы за успеваемость и за качество преподавания (в общей сложности это 20 баллов, которые можно отдать тем, у кого хороший результат по олимпиадам, конкурсам). Успеваемость и качество обучения должны входить в должностные обязанности педагога. Убрать баллы за организацию внеклассной работы по предмету и добавить эти баллы за хорошие результаты по ЕГЭ и ГИА. Менять разбалловку 1 раз в квартал. Если это делать 2 раза в год, как сейчас, учителя успевают накопить грамоты и дипломы за участие в конкурсах, тем самым они накапливают большее количество баллов, и стоимость баллов уменьшается.

6. Администрации Школы нужно не назначать педагогов, которые будут готовить учащихся к олимпиадам, а в начале каждого учебного года проводить анкетирование учителей и найти учителей, желающих готовить учащихся к олимпиадам. В школе имеются ставки ПДО и эти ставки необходимо распределить между учителями, которые будут готовить учеников к олимпиадам.

7. Из результатов анкетирования видно, что есть педагоги, которые бы хотели использовать в своей практике ИКТ, но у них в кабинетах нет соответствующего оборудования. Но я знаю по своим наблюдениям, что в тех кабинетах, где есть интерактивные доски и проекторы, некоторые педагоги ими не пользуются. Распределением оборудования занимается зам. директора по АХЧ и руководитель Школы и, по моему мнению, распределение происходит немного неверно. Оборудование поступает педагогам без учета их желания и возможностей. Поэтому МТБ нужно перераспределить между другими заинтересованными в этом педагогами Школы. Администрации Школы необходимо разработать новую систему оценки и механизм контроля использования ИКТ педагогами Школы. Также разработать нормативные требования к квалификации педагогов в области использования ИКТ. С нового учебного года Школа перешла на электронный документооборот. Учителя не дублируют документы в электронном и бумажном виде, что освободило их от лишней работы.

8. Ежегодно учителям в сентябре месяце необходимо проводить анкетирование учащихся и находить желающих, способных и готовых участвовать в олимпиадном движении. Разработать систему, стимулирующую школьников к участию в олимпиадах, конкурсах, НПК. Так как Школа занимается платными услугами, то я думаю, что при хороших результатах учащихся, как и педагогов, можно денежно стимулировать.

9. Администрации Школы нужно разработать систему стимулирования педагогов, исходя из поставленных задач перед Школой и учитывая потребности педагогов.(Для выявления потребности использовать анкету, написав список из 10 потребностей и учителю дать выбрать 1-3 важные для него на сегодняшний день. ) Ни одна система стимулирования несовершенна. В разных школах одна и та же система стимулирования работает по-разному. Ее нужно систематически менять.

9.1. Поэтому для решения конкретных задач нужно подбирать педагогов, которые смогут решить поставленные задачи. Для каждой группы педагогов (а в некоторых случаях даже для конкретного педагога) на определенный период времени нужна разная система стимулирования с учетом изменяющихся потребностей. И с учетом результатов проведенного исследования в Школе, где были выявлены особенности мотивации педагогов, нужно разработать свою систему стимулирования.

9.2. Руководителю Школы нужно искать и внедрять новые механизмы стимулирования профессионального роста педагогов путем совершенствования системы оценки и механизмов стимулирования их трудовой деятельности.

9.3. Нужно информировать педагогов о перспективах их работы, объясняя им, что нужно сделать и почему это должно быть сделано именно так. Мотивация учителей будет намного выше, если они будут заранее проинформированы, что они должны сделать, чтобы получить вознаграждение, и какое вознаграждение их ждет в конце работы. Причем, поощрение должно быть соизмеримо с достигнутым результатом.

9.4 Из бесед с учителями Школы я знаю, что в коллективе есть учителя, которые хотели бы получить моральное стимулирование виде грамот МО и Н РТ и РФ, но для этого у них не хватает результативности. Значит, руководителю Школы нужно поставить перед этими учителями конкретные задачи, и при хорошей результативности они смогут получить данное моральное стимулирование.

# Список использованной литературы:

1. Алишев Т.Б., Гильмутдинов А.Х. Опыт Сингапура: создание образовательной системы мирового уровня - <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/19/1267422760/Alishev.pdf>
2. Анкета для изучения потребностей работников -<http://www.syntone.ru/library/books/content/4263.html?current_book_page=4>
3. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2005. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 3.
4. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. - М., 1968.
5. Бражник М.О. Достижение школьного образования в Финляндии- <http://vo.hse.ru/attachment.aspx?Id=705>
6. Гильмутдинов А.Х. Аналитический сборник. Результаты ЕГЭ и ГИА выпускников 9 классов общеобразовательных учреждений в новой форме в РТ. – Казань, 2012.
7. Горбачева Ж.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. - М.: Книжный мир, 2002.

Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration"). - ООО "Издательство "Петрополис", 2000.

1. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 1993.
2. Герчикова И.Н.Менеджмент. - М.: «Банки и биржи» ЮНИТИ, 1997.
3. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2000.
4. Ермакова Е.Е. Философия. Учебник для технических вузов. - М.: Высшая школа; изд. центр «Академия», 1999.

Зарубежный опыт трудовой мотивации. – <http://7nauk.ru/upravlenie-personalom/motivacij-personala/>

Здравомыслов А.Г., Рожин В.Н., Ядов В.А. Человек и его работа.-М.,1967. С. 38.

1. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 1988.
2. История менеджмента. Под ред. Д.В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 1997.

Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Серия «Бизнес на 100%»)

1. Ильин Е.П. Мотивы и мотивация. – СПб: Питер, 2003.

Казаринова Е.А. Оперативное управление торговым персоналом. - СПб: Питер, 2008.

1. Казаков А.П., Минаева Н.В. Экономика. Курс лекций, упражнения, тесты и тренинги. - М.: Издательство ЦИПКК АП, 1996.
2. Каспржак А.Г. Рост зарплат и карьерные перспективы привлекут будущих учителей -<http://www.opec.ru/>

Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2010.

1. Кравченко А.И. История менеджмента. - М.: Академический проект, 2000.
2. Леонтьев А.Н. «Деятельность. Сознание. Личность» www.psyoffice.ru/7/hrest/59/3195920

Менгазиева Л.Н., Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения. http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/motivatsiya-professionalnogo-razvitiya-pedagogov-kak-sredstv

Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция. 2-е расширенное изд. — М. : ЦСПиМ, 2013. — 376 с.

Сидоркин А.С. Профессиональная подготовка учителей в США: уроки для России.- <http://www.opec.ru/1537341.html>

1. Стимулирование мотивации учителей. – [http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2bd78b4d53b](http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2bd78b4d53b89421316c27_0.html)
2. Обеспечение финансирования расходов на образование в современных условиях. – [http://knowledge.allbest.ru/finance/3c0a65625b3bc68a5d43a884](http://knowledge.allbest.ru/finance/3c0a65625b3bc68a5d43a88421206d37_0.html)

Обласова Л.С. Механизмы стимулирования профессиональной деятельности педагогов. //Справочник заместителя директора школы. 2012г. вып. № 3

Положениео выплатах стимулирующего характера работников Школы.

1. Мотивация труда в социально-культурной сфере.– www.easyschool.ru/sosh/MOTIVACIJa\_TRUDA\_V\_SOCIALQNO-K...
2. Мотивация персонала – <http://www.webarhimed.ru/page-144.html>
3. Тест на определение типа мотивации по Герчикову <http://hrpsychology.ru/test-na-motivaciju-po-gerchikovu/>
4. Теория ожиданий <http://dps.smrtlc.ru/>

Узнадзе Д.Н. «Психология установки» - СПб.: Питер, 2011

1. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2000.
2. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – http://www.ereading.org.ua/download.php?book=108789
3. Финляндия: Учителем и директором Качества [WWW.ncee.org](http://WWW.ncee.org)

**Приложение 1**

14 мотивов, побуждающих лучше трудиться (по А.Я. Кибанову)

****

**Приложение 2**

*Средние показатели по предметам ГИА в 2011-2012 гг. (баллы)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *2011* | | *2012* | |
|  | *РТ* | *Школа№62* | *РТ* | *Школа № 62* |
| *Русский язык* | *3,49* | *3,2* | *3,91* | *3,5* |
| *математика* | *3,74* | *2,8* | *3,48* | *3,2* |
| *Английский язык* | *-* | *-* | *-* | *2,8* |

**Приложение 3**

*Средние показатели по предметам ЕГЭ в 2011-2012 гг. (баллы)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *2011* | | | | *2012* | | | |
|  | *РФ* | *РТ* | *Школы с углубленным изучением от.пр.* | *Школа № 62* | *РФ* | *РТ* | *Школы с углубленным изучением от.пр.* | *Школа № 62* |
| *Русский язык* | *60,4* | *62,4* | *65,2* | *76,6* | *61,1* | *64,3* | *66,5* | *66,5 (65)* |
| *Математика* | *47,5* | *50,3* | *50,4* | *51,9* | *44,6* | *46,6* | *49,3* | *43,4*  *(50)* |
| *Английский язык* | *61,2* | *60,3* | *62,0* | *-* | *60,8* | *62,4* | *63,6* | *61,6* |

Приложение 4

*Результативность участия во Всероссийской олимпиаде школьников в 2011, 2012, 2013 гг.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы | 2010/11 | | | 2011/12 | | | 2012/13 | | | 2013\14 | | |
| у | п | п | У | П | п | у | п | п | у | п | п |
| Школьный | 556 | 100 | 99 | 614 | 94 | 168 | 710 | 97 | 160 | 650 | 87 | 157 |
| Муниципальный | 100 | 4 | 23 | 160 | 2 | 12 | 145 | 1 | 9 | 87 | 0 | 1 |
| Региональный | 3 | - | - | 2 | - | 1 | 2 | - | 2 | 4 | 2 | 2 |

**Приложение 5**

*Результативность участия в конкурсах и конференциях*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень | 2010-2011 учебный год | | | 2011-2012 учебный год | | |
| участвовало | победители | призеры | участвовало | победители | призеры |
| Муниципальный | 26 | 4 | 13 | 21 | 5 | 11 |
| Республиканский | - | - | - | 8 | - | 3 |
| Региональный | 9 | - | 2 | 4 | 0 | 1 |
| Российский | 3 | 1 | 2 | - | - | - |
| Международный | 2 | - | - | - | - | - |
| ИТОГО | 39 | 5 | 17 | 33 | 5 | 15 |

**Приложение 6**

**Приложение 7**

Анкета для изучения потребностей работников[[37]](#footnote-37)

организации на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда,

1. Ваша специальность и занимаемая должность (вписать)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

2. Образование (среднее, высшее, последипломное) (нужное подчеркнуть);

3. Пол (муж./жен.) (нужное подчеркнуть);

4. Возрастная категория (нужное подчеркнуть) (до 25 лет; от 26 до 35 лет; от

36 до 45 лет, 46 - 60 лет и старше);

5. Стаж работы на предприятии/общий стаж работы \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ лет;

6. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым

знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):

а) материальные:

- потребность постоянного получения заработной платы;

- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;

- другие поощрения и выплаты (премии);

- другие (неденежное вознаграждение (путевки, проездные билеты));

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

б) безопасности и защищенности:

- гарантии занятости (уверенность в занятости на фирме);

- обучение на различных курсах при поддержке фирмы;

- гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни);

- другие

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

в) карьера:

1) планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;

2) известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством банка;

3) хотите ли вы поменять свой должностной статус;

4) хотите ли вы работать по другой специальности;

г) социальные:

- многолетняя привычка работать в данном коллективе;

- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;

- ощущение своей нужности людям;

- другие

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

д) самоуважение:

- Ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным

работником коллектива, выполняющим необходимую работу;

- получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;

- ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии;

- самостоятельность в принятии решений;

- другие

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

е) самовыражение:

- работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;

- реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства;

- работа дает вам возможность выразить себя;

- ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;

- другие

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

ж) потребности высшего порядка:

- потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для

достижения личных целей или целей своей организации?);

- потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей

профессиональной деятельности);

- потребность в причастности к чему или кому-либо;

- другие

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

**Приложение 8**

\_

**Приложение 9**

**Приложение 10**

### Тест на определение типа мотивации по Герчикову

**1. Что Вы больше всего цените в своей работе?**

Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

Что я чувствую себя полезным и нужным.

Что мне за нее относительно неплохо платят.

Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

**2. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?**

Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

В своей работе я – полный хозяин.

У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

Я - ценный, незаменимый для организации работник.

Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

**3. Как Вы предпочитаете работать?**

Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

Готов(а) делать все, что нужно для организации.

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

Если предложат намного более высокую зарплату.

Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

Если это очень нужно для организации.

При всех случаях я бы предпочел (-ла) остаться на той работе, к которой привык (-ла).

**5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?**

Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

**6. Какой вид доходов кроме постоянного (зарплата, пенсия, стипендия) для вас самый важный?**

Доплаты за квалификацию

Доплаты за тяжелые и вредные условия

Социальные выплаты и льготы, пособия

Доходы от капитала, акций

Любые дополнительные приработки

Приработки, но не любые, а только по своей специальности

Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства

Выигрыш в лотерею, казино и пр.

**7. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?**

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.

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

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.

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

**8. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?**

Чувствуют особую ответственность за свою работу.

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

Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

**9. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?**

Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

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

Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

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

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

**10. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?**

Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

Да, потому что это может увеличить мой доход.

Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

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

Нет, не нужны мне лишние заботы.

**11. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?**

Наиболее интересную, творческую.

Наиболее самостоятельную, независимую.

За которую больше платят.

Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно "надрываться"

Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

**12. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?**

Его зарплату, доходы, материальное положение.

Уровень его профессионализма, квалификации.

Насколько хорошо он "устроился".

Насколько его уважают в организации.

Насколько он самостоятелен, независим.

**13. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?**

Освоить новую профессию.

Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

Перейти на менее удобный режим работы.

Работать более интенсивно.

Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.

Скорее всего, я просто уйду из организации.

**14. Что вас больше всего привлекает в руководящей должности?**

Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

Возможность принести наибольшую пользу организации.

Высокий уровень оплаты.

Возможность организовывать работу других людей.

Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**15. Хотели бы вы двигаться вверх по карьерной лестнице?**

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

Не против, если нужно для пользы дела.

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

Да, если это будет должным образом оплачиваться.

Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

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

Да, чем я хуже других?

Нет, это слишком большая нагрузка для меня.



**Приложение 10**

**Анкета по оценке мотивации сотрудников образовательного учреждения**

*Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных 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., 10 – очень высокая).*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Стабильность заработка | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Возможность карьерного роста | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Признание и одобрение со стороны руководства | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Признание и любовь учеников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Признание со стороны родителей учеников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Возможность самореализации, полного использования способностей | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Высокая степень ответственности в работе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Интересная, творческая деятельность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Хорошие отношения в коллективе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13. Социальные гарантии | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Сложная и трудная работа | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Возможность развития, самосовершенствования | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16. Хорошие условия работы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17. Разумность требований руководства | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18. Авторитет руководителя | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20. Другое (*пожалуйста, напишите* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**Приложение 11**

**Приложение 12**

**Приложение 13**

1. Стимулирование мотивации учителей. – [http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2bd78b4d53b](http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2bd78b4d53b89421316c27_0.html) [↑](#footnote-ref-1)
2. А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2010. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мотивация труда в социально-культурной сфере. – [www.easyschool.ru/sosh/MOTIVACIJa\_TRUDA\_V\_SOCIALQNO-K...](http://www.easyschool.ru/sosh/MOTIVACIJa_TRUDA_V_SOCIALQNO-KULQTURNOJj_SFERE.doc) [↑](#footnote-ref-3)
4. А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2010. [↑](#footnote-ref-4)
5. Е.П. Ильин. Мотивы и мотивация. – СПб: Питер, 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Е.А. Казаринова. Оперативное управление торговым персоналом. - СПб: Питер, 2008. с. 54. [↑](#footnote-ref-6)
7. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. [↑](#footnote-ref-7)
8. А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2010. [↑](#footnote-ref-8)
9. Л.С. Обласова. Механизмы стимулирования профессиональной деятельности педагогов. //Справочник заместителя директора школы. 2012, № 3 [↑](#footnote-ref-9)
10. Мотивация труда в социально-культурной сфере – [www.easyschool.ru/sosh/MOTIVACIJa\_TRUDA\_V\_SOCIALQNO-K...](http://www.easyschool.ru/sosh/MOTIVACIJa_TRUDA_V_SOCIALQNO-KULQTURNOJj_SFERE.doc) [↑](#footnote-ref-10)
11. Ильин Е.П.Мотивация и мотивы. - СПб: Питер, 2002, с. 29. [↑](#footnote-ref-11)
12. Козычева Н.Б. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 26. [↑](#footnote-ref-12)
13. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2000. С. 118. [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же. С. 119. [↑](#footnote-ref-14)
15. <http://www.webarhimed.ru/page-144.html> - Мотивация персонала [↑](#footnote-ref-15)
16. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=108789 [↑](#footnote-ref-16)
17. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=108789 [↑](#footnote-ref-17)
18. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=108789 [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://www.webarhimed.ru/page-144.html> - Мотивация персонала [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://dps.smrtlc.ru/> - Теория ожиданий [↑](#footnote-ref-20)
21. Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - ООО "Издательство "Петрополис", 2000. [↑](#footnote-ref-21)
22. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. - М., 1968. С. 329. [↑](#footnote-ref-22)
23. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности : Диспозиционная концепция.

    2-е расширенное изд. — М. : ЦСПиМ, 2013. — 376 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности : Диспозиционная концепция. 2-е расширенное изд. — М. : ЦСПиМ, 2013. — 376 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. А.Н. Леонтьев. « Деятельность. Сознание. Личность» www http://www.psyoffice.ru/7/hrest/59/3195920 [↑](#footnote-ref-25)
26. Узнадзе Д.Н. «Психология установки» - СПб.: Питер, 2011 [↑](#footnote-ref-26)
27. Здравомыслов А.Г., Рожин В.Н., Ядов В.А. Человек и его работа.-М.,1967. С. 38. [↑](#footnote-ref-27)
28. Рейтинг стран по эффективности системы образования ,2012г. <http://eduabroad.ru/journal/27.11.2012/1> [↑](#footnote-ref-28)
29. Финляндия: Учителем и директором Качества [WWW.ncee.org](http://WWW.ncee.org) [↑](#footnote-ref-29)
30. Рейтинг стран по эффективности системы образования ,2012г. <http://eduabroad.ru/journal/27.11.2012/1> [↑](#footnote-ref-30)
31. Каспржак А.Г. Рост зарплат и карьерные перспективы привлекут будущих учителей. -<http://www.opec.ru/> [↑](#footnote-ref-31)
32. Зарубежный опыт трудовой мотивации <http://7nauk.ru/upravlenie-personalom/motivacij-personala/> [↑](#footnote-ref-32)
33. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 68 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Менгазиева Л.Н., Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения. http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/motivatsiya-professionalnogo-razvitiya-pedagogov-kak-sredstv [↑](#footnote-ref-34)
35. Менгазиева Л.Н., Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения. http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/motivatsiya-professionalnogo-razvitiya-pedagogov-kak-sredstv [↑](#footnote-ref-35)
36. Тест на определение типа мотивации по Герчикову - <http://hrpsychology.ru/test-na-motivaciju-po-gerchikovu/> [↑](#footnote-ref-36)
37. Анкета для изучения потребностей работников- <http://www.syntone.ru/library/books/content/4263.html?current_book_page=4> [↑](#footnote-ref-37)