

Введение

Актуальность данной темы состоит в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности и какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Объектом исследования является МБОУ «СОШ №14».

Предметом исследования является система мотивации работников МБОУ «СОШ №14».

Основным этапом в процессе обучения является первая ступень - начальное образование, так как оно является основой получения и применения знаний и навыков в дальнейшем процессе обучения.

Не последнюю роль в образовании играют педагогические работники, и от того насколько они заинтересованы в своей деятельности, зависит качество обучения учеников. Процесс повышения мотивации не так уж и прост, как может казаться на первый взгляд. Для того, чтобы разобраться во всем этом необходимо провести соответствующий анализ, рассмотреть методы повышения мотивации, а также сделать соответствующие выводы.

1 Обзор литературы

Роль и значение мотивации персонала

В России вопросами мотивации поведения человека занимались разные известные ученые психологи такие как А. Ф. Лазурский, Н. Н. Ланге, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн и так далее. Л. С. Выготский первый, кто начинал изучать вопрос формирования произвольной мотивации. Большой вклад в развитие мотивации учебной деятельности вложили такие ученые как Л. И. Божович, А. К. Марковой.

Ученые, которые занимаются проблемой мотивации учебной деятельности, уделяют внимание большой значимости ее формирования и развития у школьников, которая гарантирует формирование познавательной активности учащихся, благодаря чему развивается мышление, приобретаются знания, необходимые для успешной деятельности личности в их будущей жизни.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей [1].

Мотивы – это то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Стимул – это побуждение к действию или причина поведения. Различают первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

В настоящее время мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В первом случае — как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение, во втором случае — как совокупность мотивов, в третьем — как побуждение, которое вызывает активность организма и определяет ее направленность.

Далее приведены виды мотивации по П. Я. Гальперину (Рисунок 1).

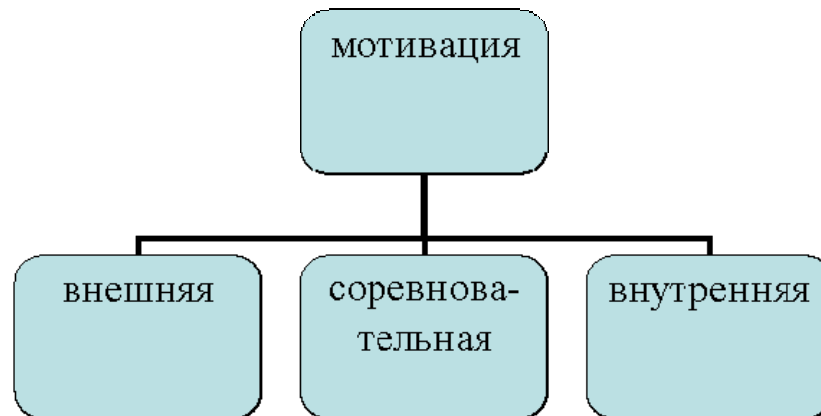


Рисунок 1 - Виды мотивации

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективной рабочей деятельности. Помимо термина мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, которые побуждают работника к осуществлению действий, приводящих к достижению цели с максимальным эффектом.

Мотивированный сотрудник – тот человек, который любит свою работу, постоянно совершенствуется в своей сфере деятельности, тем самым помогает своему производству быть на высшем уровне.

Система мотивации персонала в компании - комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но и к получению высоких результатов в своей деятельности, а также к активному желанию работать именно в этой организации.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы - это внутренние побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса отражает его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей. Схема протекания мотивационного процесса отображена на рисунке 2.

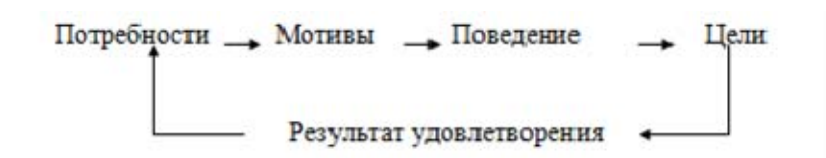


Рисунок 2 - Схема протекания мотивационного процесса

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. На самом же деле мотивационный процесс является значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, формируются под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов, таких как социальное положение, образование, материальное благосостояние и общественное мнение.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным мотивирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива. В зависимости от того, насколько человек оправдывает свое поведение, он получает некое вознаграждение, тем самым удовлетворяет свои потребности.

Внутреннее вознаграждение – это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

Внешнее вознаграждение – это выгоды предоставляемые индивиду другим человеком или организацией.

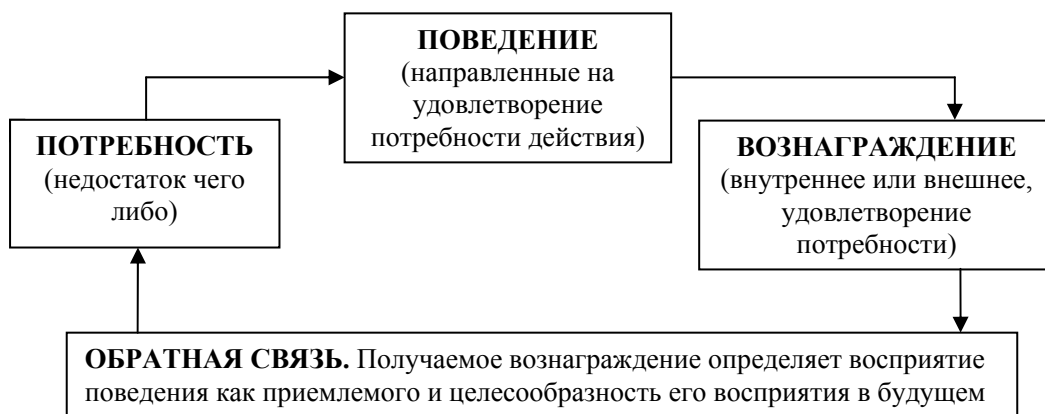


Рисунок 3 - Простая модель мотивации

Изучение моделей мотивации не позволяет, с психологической точки зрения, точно определить, что побуждает человека к действию. Результаты изучения работника и его поведения в процессе труда дают общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на своем рабочем месте.

2 Объект и методы исследования

Характеристика предприятия МБОУ «СОШ №14»

Объектом исследования является стратегия развития муниципального общеобразовательного учреждения МБОУ «СОШ №14».

Основными методами исследования являются изучение и анализ научной литературы, описание и прогнозирование.

Для изучения мотивирования и мотиваторов используются беседа, опрос или анкетирование. Устный или письменный опрос человека о причинах и целях его реального поступка или действия является наиболее коротким путем выявления основания его активности. Связан опрос с аргументированным объяснением человеком причины своего поступка, со словесным обоснованием своего поведения, т. е. с мотивированием. Часто мотивирование и мотив не совпадают или совпадают лишь частично.

Средняя школа №14 была открыта в 1964 году. На основании решения городского Совета народных депутатов Кемеровской области от 24 апреля 2004 года за активное участие в военно-патриотическом воспитании и поисковой работе было присвоено имя командира Кузбасской 303 Краснознаменной Верхнеднепровской стрелковой дивизии. Полное наименование ОУ (по уставу): Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №14 имени Константина Степановича Федоровского» - командира Кузбасской 303-й Краснознамённой Верхнеднепровской Стрелковой дивизии, сформированной на территории Кузбасса в годы Великой Отечественной войны, генерала Константина Степановича Федоровского.

3 Расчёты и аналитика

3.1 Организационная структура управления МБОУ «СОШ №14»

Одному руководителю невозможно самому решить все управленческие задачи, поэтому ему необходимо построить организационную структуру образовательного учреждения.

Организационная структура - это способ разделения общей цели на подцели и распределение подцелей между подсистемами или элементами.

Педагогическая система – это множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающего поколения и взрослых людей.

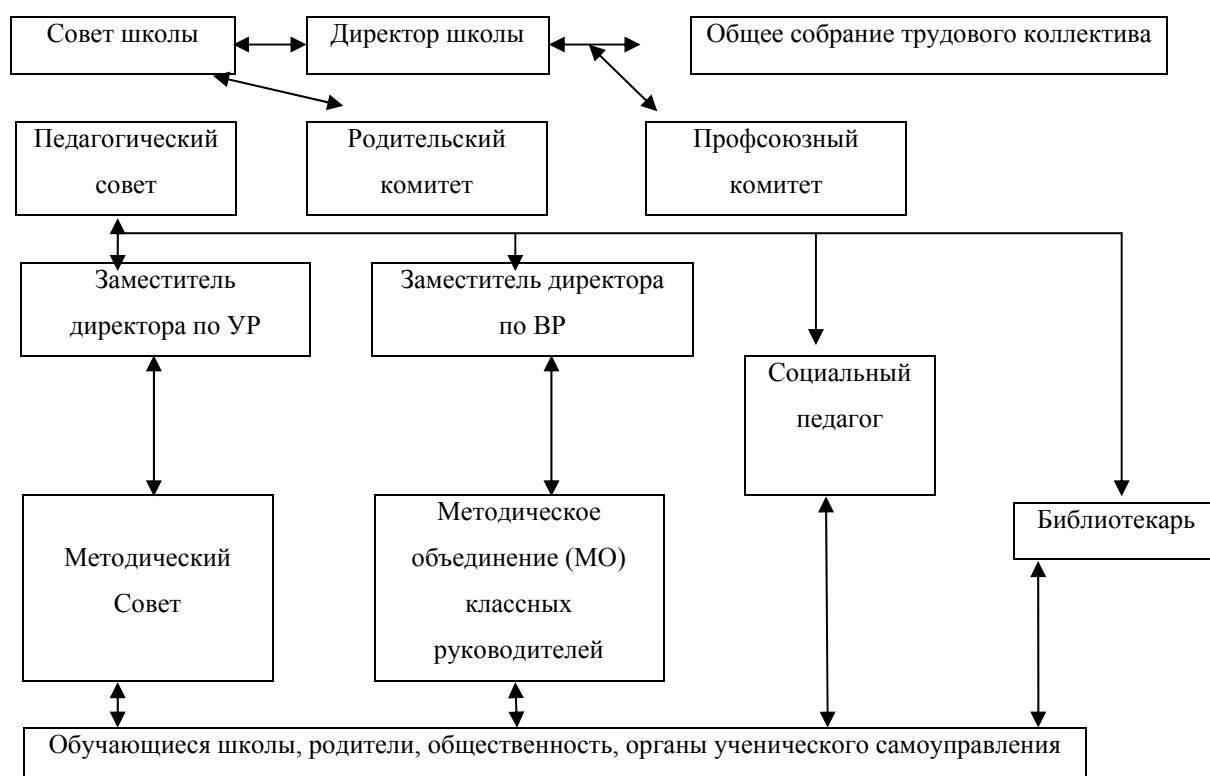


Рисунок 4 - Организационная структура управления

3.2 Расчет субвенции на общее образование по МБОУ «СОШ №14»

Основными показателями, характеризующимся объемом работы школ и определяют расходы на их текущее содержание, являются количество классов и число учащихся. Количество классов устанавливается по группам классов: 1-4, 5-9 и 9-11 и зависит от общего числа учащихся и наполняемости классов, т.е. числа учеников в среднем на один класс. В настоящее время предельная наполняемость устанавливается в 1-11 классах до 25 человек.

Фактическая наполняемость часто не соответствует предельной, что связано с плотностью населения, количеством школ в данной местности, контингентом учащихся.

Анализируем состав, структуру и динамику расходов на содержание МБОУ «СОШ №14».

Таблица 1 – Источники финансирования расходов МБОУ «СОШ №14»

Источники финансирования	Объем финансирования, тыс. руб.							
	2013		2014			2015		
	Сумма	Доля, %	Сумма	Доля, %	К 2013г	Сумма	Доля, %	К 2014г
Бюджетное	7840	96,4	8830	97,6	1,1	10250	97,6	1,2
Внебюджетное	290	3,6	216	2,4	0,7	250	3,6	1,2
Всего	8130	100	9046	100	1,1	10500	100	1,2

1 Рассчитываем коэффициент выравнивания норматива бюджетного финансирования.

Для расчета коэффициента, нам необходимы данные о наполняемости классов, и количество учеников (Приложение А).

Среднее номинальное количество учеников в классе МБОУ «СОШ №14» рассчитывается как отношение общего количества учеников (1130 человек) к общему количеству классов – комплектов (44 штуки) и составляет 25,7.

Коэффициент выравнивания для образовательных учреждений, средняя наполняемость класса в которых составляет 12 и более обучающихся, рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{вн} = N_{н} / U_{н} \quad (1)$$

Норматив наполняемости в классе Кемеровской области составляет 25 учеников, тогда коэффициент выравнивания составляет:

$$K_{вн} = 25/25,7 = 0,97 \text{ чел}$$

Согласно постановлению от 20 февраля 2009 года №70 «Об установлении нормативов финансирования государственных общеобразовательных учреждений Кемеровской области» норматив финансирования в расчете на одного обучающегося составляет 21634 руб.

Расчет расходов субвенции на заработную плату учителей и обслуживающего персонала рассчитывается по потребности (по факту за отчетный год, исходя из тарификации на учебный год 2015 – 2016 год).

Расчет субвенции на общее образование по МБОУ «СОШ №14» на 2016 год представлен в таблице (Приложение Б).

3.3 Анализ оплаты труда МБОУ «СОШ №14»

Система оплаты труда работников учреждений (далее - работники) устанавливается с учетом:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;
- программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р;
- государственных гарантий по оплате труда;
- перечня видов выплат компенсационного характера;
- перечня видов выплат стимулирующего характера;
- положения об установлении новых систем оплаты труда работников государственных учреждений Кемеровской области, утвержденного постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 16.12.2010 № 551 «О введении новых систем оплаты труда работников государственных учреждений Кемеровской области»;
- единых рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- согласования с выборным профсоюзным органом.

План финансово-хозяйственной деятельности МБОУ «СОШ №14» на 2016 год.

- 2 Цель деятельности учреждения: создание условий для реализации граждан Российской Федерации гарантированного государством права на получение общедоступного и бесплатного начального, основного общего, среднего (полного) общего образования.
- 3 Виды деятельности учреждения: представление начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.
- 4 Структура и динамика расходов на содержание МБОУ «СОШ №14».

Таблица 2 – Рейтинг МБОУ «СОШ №14», реализующих программы среднего общего образования (городские, от 700 человек).

Территория	Краткое название	Общее значение по критерию «Кадровый потенциал»	Общее значение по критерию «Материальные условия»	Общее значение по критерию «Результат»	Общее значение	Рейтинг
г. Юрга	МБОУ СОШ №14	1,887	3,797	1,161	6,354	2\11

Мониторинг – комплекс процедур по наблюдению, текущему оцениванию преобразований управляемого объекта и направления этих преобразований на достижение заданных параметров развития объекта. [12]

Таблица 3 – Мониторинг заработной платы педагогических работников МБОУ «СОШ № 14» на 2014-2016 учебные года.

Учебный год	Средняя зарплаты работников , руб	Средняя зарплата педагогических работников, руб
2014 – 2015	30041,95	29292,83
2015 - 2016	27947,30	27998,45

Исходя из данных представленных выше, следует, что зарплата персонала за 2014 – 2015 учебный год была выше. Наглядно это показано на диаграмме (Рисунок 5).

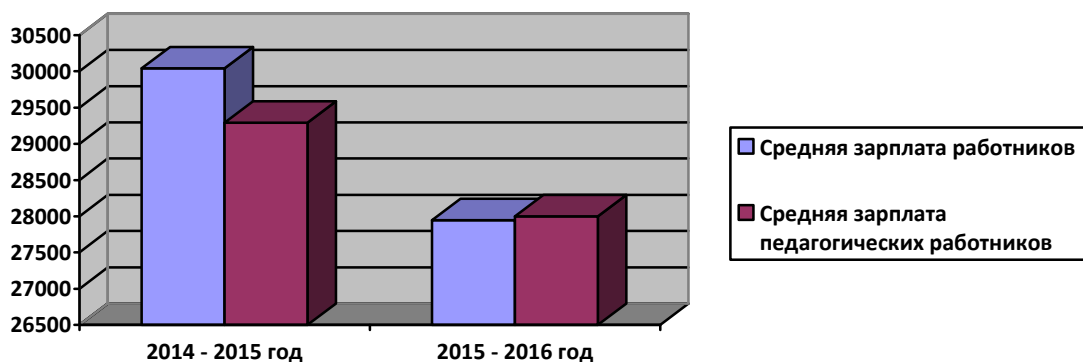


Рисунок – 5 Средняя зарплата персонала, работающего в МБОУ «СОШ №14»

Снижение средней заработной платы свидетельствует о низкой заинтересованности персонала и низкой мотивации.

Формирование фонда оплаты труда образовательного учреждения осуществляется в пределах объема средств такого учреждения на текущий финансовый год в соответствии с региональным расчетным подушевым нормативом и утверждается сметой.

3.4 Система премирования в МБОУ «СОШ №14»

Положение о премировании работников МБОУ «СОШ №14» (далее Положение) вводится с целью обеспечения материального стимулирования работников муниципального образовательного учреждения по результатам деятельности работников и направлено на повышение ответственности работников при выполнении ими своих должностных обязанностей, развитие их творческой инициативы, повышение качества труда и роста профессионального мастерства.

Работникам школы могут выплачиваться следующие виды премий:

- по результатам работы за определенный период;
- к юбилейным датам;

- при наличии ассигнований к профессиональным, государственным и календарным праздникам (День учителя, юбилея образовательного учреждения, празднование Нового года и т.п.).

Конкретный размер премии может определяться как в процентах к должностному окладу (ставке заработной платы) работника, так и в абсолютном размере.

Показатели эффективности деятельности учителя (1-11 класс) июль-декабрь 2015 (Приложение В)

Для премирования учителей в соответствии с показателями эффективности деятельности учителей, необходимо иметь соответствующую степень квалификации, а также стремление повысить качество образования своих учеников. Такая система премирования преподавателей помогает улучшить степень знаний учеников, увеличить процент учеников, поступающих в высшие учебные заведения, а также повышает статус общеобразовательного учебного заведения.

3.5 Анализ кадрового потенциала трудового коллектива МБОУ «СОШ №14»

Для того, чтобы увеличить уровень образования в МБОУ «СОШ №14» необходимо, чтобы все сотрудники имели высшее педагогическое образование. Для этого необходимо обучение, которое позволит поднять самооценку персонала, их квалификацию и компетентность. Тем самым обучение будет являться одним из способов мотивации.

3.6 Подходы к решению проблемы мотивации педагогических кадров МБОУ «СОШ №14»

Для совершенствования системы мотивации в МБОУ «СОШ №14» необходим анализ и опыт других общеобразовательных учреждений.

Руководству удалось на протяжении пяти лет удерживать хорошие позиции, поставив цель мотивировать работу педагогов по подготовке победителей олимпиад через материальное стимулирование с индивидуальным вкладом сотрудника в результаты труда коллектива [36].

Был проведен анализ по определению наиболее действенных методов повышения стимулирования с точки зрения сотрудников школы. Анализ повышения качества образования и организации воспитательной работы приведены в таблицах 8 и 9.

Таблица 6 - Swot – анализ «Повышения качества образования»

Внутренняя среда организации	
Сильные стороны	Слабые стороны
	Преобладает традиционная система обучения
I.	Недостаточно используются новые педагогические технологии
	Недостаточное количество современных УМК
	Недостаточное финансирование
	Недостаточная мотивация обучающихся
7. Проведение практических семинаров	
8. Участие в научно – практических конференциях в ЮТИТПУ	
9. Использование компьютерной техники	
10 Неделя «Здоровья»(беседы врача, конкурс плакатов ЗОЖ. Фильмы о ЗОЖ, классные часы. 11.Месячник военно-патриотического воспитания(Работа совета музея ,экскурсии в школьный музей, встречи с воинами, участие в соревнованиях, концерт в воинской части) 12 Фестиваль детского творчества (Неделя театра, неделя музыки, неделя танца), масленица. 13. Наличие профильных классов: инженерно-технически, правовой. 14. Состояние физического здоровья обучающихся: - основная группа: 70% - подготовительная: 22% - специальная: 8%	
Внешняя среда организации	
Возможности	Ограничения и риски
Привлечение преподавателей высших учебных заведений для проведения дополнительных образовательных услуг	Отсутствие дополнительного финансирования
Привлечение семей учащихся, спонсоров для решение образовательных проблем	
Участие в проводимых конкурсах профессионального мастерства педагогов на региональном и муниципальном уровне	Отсутствие финансирование работы педагогов -

	общественников
Участие в курсах повышения квалификации	

Таблица 7 - Swot-анализ « Организация воспитательной работы»

Внутренняя среда организации	
Сильные стороны	Слабые стороны
1.Создание условий для взаимодействия всех участников воспитательной системы, раскрытие творческих способностей обучающихся через кружки, студии	Влияние социума
2.Наличие развивающей нравственно и эмоционально благоприятной среды для становления личности как ученика, так и учителя	Слабое здоровье детей
3.Функционирование ученического самоуправления: Создано детское объединение « Поколение»	Недостаток творческой инициативы со стороны учащихся
4. Систематическая профилактика детей из группы «риска»: - проведение совета профилактики - рейды по посещению квартир - сотрудничество с инспектором по делам несовершеннолетних	Неорганизованный досуг школьника
5.Проведение и участие в мероприятиях города по направлениям: Художественное – эстетическое Спортивно - оздоровительное	Недостаточная работа классных руководителей
1. Работа детской прессы: -наличие школьной газеты, публикация материалов о школе на страницах городской и областной газеты	
7. Проведение родительских конференций для укрепление связей семьи и школы в интересах развития ребенка	
8. Организация педагогического просвещения родителей	
9.Наличие школьного музея Боевой Славы: - архив, фонды музея, действующая экспозиция -исследовательская работа школьников; -сбор материала, переписка с музеем Боевой славы г. Воронежа -проведение экскурсий для учащихся других школ; -встреча с ветеранами 303 ей Краснознаменной дивизией Федоровского К.С. -уроки мужества, круглые столы, встречи с воинами Афганистана и Чечни	
Внешняя сторона организации	
Возможности	Ограничения и риски
1. Взаимодействия с городским комитетом по делам молодежи	Отсутствие возможности обучаться в других территориях
2 Взаимодействия с молодежной организацией ЮТИТПУ «Молодая гвардия»: - участие в научно – исторических конференциях - совместное проведение встреч с участниками боевых действий	Недостаточная заинтересованность педагогов
3 Связь с общеобразовательными учреждениями всех типов и видов: Городские библиотеки Молодежный центр Правоохранительные органы Медицинские учреждения Физкультуры и спорта Центр планирование семьи	
3.Использование здоровьесберегающих образовательных технологий: - введение в практику динамических минуток; - работа спортивных секций (баскетбол, лыжи, лёгкая атлетика); - мониторинг состояния здоровья школьников; - участие в городских спортивных соревнованиях, в спартакиадах	

Из данного анализа можно сделать вывод, что для создания воспитательно-образовательной среды, способствующей формированию творческого потенциала обучающихся и педагогов в системе лично – ориентированного обучения, необходимо:

- совершенствовать нормативно и правовую базу школы в связи с изменением в законодательстве;
- качественное обновление работы методической службы школы;
- разработать систему мониторинга в связи с развитием учреждения ;
- создание условий для комфортного пребывания учащегося в школе;
- совершенствование форм самоуправления;
- формирование индивидуальной траектории непрерывного образования;
- внедрение современных педагогических технологий;
- повысить мотив к участию в конкурсах педагогического мастерства.

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Разработка и внедрение методических рекомендаций для осуществления обучения, основанного на индивидуальных учебных планах.

В соответствии с Законом «Об образовании в Российской Федерации» на основании заявления родителей (законных представителей), по решению педагогического совета школы может быть организовано обучение школьников по индивидуальным учебным планам.

Индивидуальный учебный план – это форма организации обучения, основанная на принципах индивидуализации и вариативности образовательного процесса, способствующая реализации индивидуальных образовательных потребностей и академического права обучающихся на выбор образовательного пути, в том числе на ускоренное обучение, в пределах осваиваемой образовательной программы [33]. Главной задачей обучения по индивидуальному учебному плану является удовлетворение потребностей учащихся путём выбора оптимального уровня реализуемых программ, сроков и темпов их освоения.

Действия по реализации целей программы, качественных и количественных результатов, должны быть осмыслены руководством школы. Преподаватели, которые работают в школе, приобретают жизненный и профессиональный опыт. Потребности учителей постоянно меняются. С изменением потребностей, также меняется и мотивационный профиль человека. Для корректировки системы мотивации в МБОУ «СОШ №14» необходимо регулярно проводить анкетирование и беседы педагогов. Итоговые результаты должны анализироваться и на основе анализа необходимо проводить меры по корректировке системы мотивации [31].

Основные способы морального стимулирования, которые можно применить в МБОУ «СОШ №14»:

1 Словесное поощрение за хорошо выполненную работу. Необходимо учитывать высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект.

2 Размещение информации о достижениях педагогов на сайте МБОУ «СОШ №14» и других средствах массовой информации.

3 Организовывать конкурсы профессионального мастерства, давать возможность обмениваться опытом с другими преподавателями, демонстрировать свои профессиональные достижения. Все это приводит к удовлетворению потребности в самореализации и уважении.

4 По итогам деятельности, участия в значимых мероприятиях жизни МБОУ «СОШ №14» мероприятиях, отображать результаты на доске почёта. Такой вид стимулирования подходит как для педагогических работников, так и для обслуживающего персонала. Доска почёта не должна регулярно обновляться.

5 Подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни от общеобразовательного учреждения [2].

6 Предусмотреть награждение благодарственными письмами Управления образования.

Таблица – 8 Основные методы морального стимулирования МБОУ «СОШ №14»

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни.	Признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса.
Организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений	Размещение информации о достижениях педагогов на сайте МБОУ «СОШ №14» и других средствах массовой информации.
	Доски почёта – по итогам деятельности, участия в значимых в жизни МБОУ «СОШ №14» мероприятиях.
	Нематериальные Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики воспитания, демонстрация профессиональных достижений. Награждение благодарственными письмами учреждениями.

Таким образом, для мотивации персонала возможно использование разных способов и средств мотивации. Эффективная система мотивации должна включать и материальные, и нематериальные стимулы, с учётом специфики деятельности персонала.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала, реализовать условия для проявления активности и ответственности сотрудника образовательного учреждения, что способствует созданию атмосферы сотрудничества [2].

Для эффективного стимулирования работников МБОУ «СОШ № 14» необходимо соблюдать следующие условия:

1. Работник должен быть уверен, что его труд будет оценен соответственно.

2. Работник должен получать тот вид поощрения, который считает для себя наиболее важным. У всех работников разные предпочтения, кто-то заинтересован в продвижении по службе, так как им хочется почувствовать себя в роли лидера; а другие заинтересованы в повышенной пенсии, так как заботятся о своем благополучии достигнув пенсионного возраста.

3. Работник должен быть уверен, что тот личный трудовой вклад, который он внес, работая в этом учреждении, приведет к увеличению эффективности работы общеобразовательного учреждения и к повышению его статуса.

Реализация вышеуказанных мероприятий, учет выявленных факторов на удовлетворенность работника системами оплаты труда и стимулирования и условий для эффективного стимулирования позволят повысить систему мотивации и стимулирования персонала, а также качество образования.

4.2 Внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала МБОУ «СОШ №14» г. Юрги

Вся система управления организацией строится на стремлении к

достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и рядовых сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной мотивации персонала.

От уровня заинтересованности работников в выполнении своих должностных обязанностей зависит производительность труда. Управляющий персонал должен отвечать за то, чтобы трудовая деятельность работников была максимально эффективна для данной организации [2]. Именно мотивация сотрудников, в этом случае, будет являться основным инструментом. Без понимания потребностей и мотивов человека, а также правильного использования стимула к труду эффективное управление невозможно.

В узком содержании «мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности сотрудник должен сам определять меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Профессиональная мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) с помощью трудовой деятельности .

Таким образом, мотивация персонала МБОУ «СОШ №14» – очень важный фактор результата его работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала каждого сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на его трудовую деятельность.

Мотивация персонала – это одна из важнейших функций управления, в нынешних условиях, должна стать движущей силой для наиболее эффективного достижения поставленных целей. Поэтому руководителю МБОУ «СОШ №14» необходимо определить наиболее оптимальные методы мотивации персонала для успешного решения намеченных целей.

Руководитель, как работодатель, заинтересован в повышении уровня

профессионализма своих работников и его призванием является цель совершенствовать управленческие механизмы.

Важно заинтересовать педагогических работников к продуктивности своей профессиональной деятельности, чтобы создать условия для удовлетворения их потребностей.

Использование приемов мотивации в МБОУ «СОШ №14» должно сочетаться с административными методами, социально-психологического и экономического воздействия. Именно такой комплекс гарантирует эффективность управленческого влияния.

Таблица – 9 Мероприятия повышения работоспособности педагогических работников

Мероприятия	Процент повышения работоспособности, %	Затраты, руб.
Словесное поощрение за хорошо выполненную работу. Необходимо учитывать высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект.	1	-
Размещение информации о достижениях педагогов на сайте МБОУ «СОШ №14» и других средствах массовой информации.	1	500
Организовывать конкурсы профессионального мастерства, давать возможность обмениваться опытом с другими преподавателями, демонстрировать свои профессиональные достижения.	3	6000
По итогам деятельности, участия в значимых мероприятиях жизни МБОУ «СОШ №14» мероприятиях, отображать результаты на доске почета.	2	650

Продолжение таблицы 9

Мероприятия	Процент повышения работоспособности, %	Затраты, руб.
Подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни от общеобразовательного учреждения.	2	37500
Предусмотреть награждение благодарственными письмами Управления образования	1	2000
ИТОГО	10	46650

Выполнение предложенных мероприятий позволит повысить уровень мотивации работников, а также увеличить производительность труда, в результате чего работоспособность педагогических работников повысится на 10%.

4.3 Практические рекомендации по развитию мотивации персонала к труду в МБОУ «СОШ №14» г. Юрги

Проведенный анализ мотивации труда педагогов МБОУ «СОШ №14» показал, что существующая на данный момент система организации морального и материального стимулирования работников нуждается в корректировании и совершенствованию.

Проведенное исследование привело к разработке следующих предложений.

Изучая имеющийся опыт мотивации и стимулирования педагогов, предпринимаем попытку разработать собственную модель системы мотивации и стимулирования педагогов МБОУ «СОШ №14», которая применима для различных категорий персонала.

Модель включает следующие этапы по организации системы мотивации и применения ее на практике:

- заключение договора между работниками и работодателем, который определяет все условия мотивирования работающего персонала;

- разделение работников организации по группам в зависимости от размера оплаты труда.

На первом этапе заключается договор между администрацией организации (работодателем) и сотрудниками. В нем должны быть отражены:

- размер минимальной тарифной ставки;
- порядок компенсации заработной платы;
- тарифные коэффициенты для всех работников;
- формы участия сотрудников в доходах предприятия.

С помощью такого договора система мотивирования становится понятной сотрудникам МБОУ «СОШ №14». На втором этапе разрабатываются формы мотивирования работников организации. Они включают определение тарифных ставок в зависимости от категории персонала, размер доплат и надбавок, определение порядка начисления размеров премий.

Роль тарифной системы в организации заработной платы сотрудникам велика. Тарифная ставка обеспечивает соответствие между мерой оплаты и мерой труда, она как бы накапливает в себе качественную сторону труда и отражается в заработной плате. Тарифная ставка учитывает сложность труда и свидетельствует о квалификации работника.

На втором этапе происходит распределение по группам в зависимости от оплаты труда. Основой любой заработной платы является тарифная ставка, однако существующая тарифная система заметно устарела. Соответственно, появляется необходимость создания в МБОУ «СОШ №14» собственной тарифной системы, которая подходила бы к приоритетам их конкретной деятельности.

В странах с развитой экономикой, например, в Германии, тарифный разряд, присваиваемый работнику, в первую очередь, зависит от образования. Только после уровня образования, по моему мнению, можно оценивать остальные факторы при определении тарифной ставки. К другим

факторам можно отнести опыт, уровень ответственности, напряженность труда и некоторые другие.

Исходя из выше сказанного, был разработан собственный вариант построения тарифной системы и определению тарифных ставок.

Принципами этого метода являются:

- определение минимальных разрядов для работников с различным уровнем профессионального образования;
- распределение работников по разрядам внутри одной образовательной группы;
- определение конкретных разрядов;
- определение соотношений в оплате между группами разрядов в зависимости от уровня профессионального образования.

Предложенная модель стимулирования в МБОУ «СОШ №14» позволяет не только учесть тарифную часть заработной платы, но и сделать так, чтобы доход педагогического работника зависел от итоговых результатов деятельности организации. Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области мотивации труда персонала, что гарантирует получение регулярной заработной платы и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.

Условием успешной деятельности организации является социальное обеспечение работников, развитие их личности, сохранение здоровья. Рекомендуются использовать моральное стимулирование, которое может осуществляться по двум направлениям: поощрение и порицание.

Личный пример руководителя также является мощным стимулирующим фактором. Директор МБОУ «СОШ №14» самый лучший пример хорошего руководителя.

К спектру современной системы мотивации труда относится:

- продвижение по службе;
- публичная оценка заслуг работника;
- поднятие морального духа сотрудников;

-повышение делового настроя и создание комфортного климата в коллективе.

Моральные и материальные стимулы должны дополнять и обогащать друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным.

В данном разделе были рассмотрены вопросы мотивации труда персонала МБОУ «СОШ №14» г.Юрги. Исследование позволило разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогического персонала.

Заключение

В заключение выпускной квалификационной работы отметим основные моменты, которые были освещены в работе.

Кадровый потенциал МБОУ «СОШ №14» г. Юрги – это возможности педагогического персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей учреждения.

Работники образовательного учреждения разрабатывают свои образовательные проекты, соответствующие местным социально-экономическим условиям.

Улучшение использования кадрового потенциала МБОУ «СОШ №14» г. Юрги связано с решением проблем власти и лидерства и созданием здоровой психологической атмосферы. Анализ кадрового потенциала МБОУ «СОШ №14» г. Юрги непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудового процесса, планированием карьерного роста педагогического персонала, работой с кадровым резервом, с подбором персонала и повышением квалификации работников.

Новые модели управления только начинают формироваться, и особенно важны попытки обобщения управленческой практики, направленные на поиск оптимальных путей развития в сфере образования.

Управление школой осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» и Типовым положением об общеобразовательном учреждении в Российской Федерации на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского характера образования.

Управление школой осуществляется на основе сочетания принципов самоуправления коллектива и единоначалия. В основу положена пятиуровневая структура управления.

В школе созданы органы ученического самоуправления, ученические организации. Органы ученического самоуправления действуют на основании утвержденных Положений [15].

Совершенствование всех сторон деятельности образовательного учреждения возможно лишь при условии ясного видения руководителем основных направлений профессионального роста всех специалистов в системе образования.

В процессе изучения данной темы и подготовке дипломного проекта были использованы нормативные документы, текущие архивы МБОУ «СОШ №14», а также литературные источники, как отечественных, так и зарубежных авторов.

Список используемых источников

- 1 Средняя школа 14 города Юрги [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://yurgaschool14.narod.ru/> (дата обращения 20.05.2016).
- 2 Шапиро С.А. Мотивация: Учебник, 2008.-224с.
- 3 Чередниченко И.П. Психология управления: учебники для высшей школы / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 608 с.
- 4 Фомичев А.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие, 2013. - 348с.
- 5 Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантом по управлению: Учеб. пособие / Л. Д. Гительман. – М.: Дело, 2008. – 496 с. – Библиогр.: с. 275-288.
- 6 Олдкорн Р. Основы менеджмента [Текст]: Учебник / Р. Олдкорн; пер. с англ. Предисл. к русск. изд. д.э.н., проф. Голубкова Е. П.. – М.: Издательство «Финпресс», 2007. – 320с. – Библиогр.: с. 277-291.
- 7 Трудовая мотивация : учеб. пособие: [по специальности "Упр. персоналом"] / Д. А. Аширов. - М. : Проспект, 2005. - 444 с.
- 8 Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 504 с.
- 9 Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие, 2008. - 374с.
- 10 Соломатина Е.И., Панечкина П.П. Управление мотивацией персонала: Учебник 2009. – 328с.
- 11 Трудовая мотивация : учеб. пособие: [по специальности "Упр. персоналом"] / Д. А. Аширов. - М. : Проспект, 2005. - 444 с.
- 12 Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие, 2008. -374с.
- 13 Киманова А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие, 2010. - 524с.

- 14 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учебник. – СПб.: Изд-во Питер, 2003. – 512 с.
- 15 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
- 16 Гришагин В.М., Фарберов В.Я. Безопасность жизнедеятельности: Учеб. пособие. Изд. 4-е, дополненное. – М.: Томск: Изд. ТПУ, 2008. – 346 с.
- 17 Расчеты по обеспечению комфорта и безопасности: Учеб. пособие / В.М. Гришагин, В.Я. Фарберов; Том. политехн. ун-т. – Томск: Изд-во Том. политехн. ун-та, 2007. – 155 с.
- 18 Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: курс лекций / Г. Я. Гольдштейн. – М.: ТРТУ, 2001. – 394с.
- 19 Резник С. Д. Персональный менеджмент: учебник / Резник С. Д. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 621с.
- 20 Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Смысл, 2005. – 359 с.
- 21 Социальная ответственность: методические указания по выполнению раздела выпускной квалификационной работы для студентов специальностей 080507 «Менеджмент организации», 080109 «Бухгалтерский учет анализ и аудит», 080 500 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 080502 Экономика и управление на предприятии (в машиностроении) / сост.: В.М. Гришагин; Юргинский технологический институт. – Юрга: Изд-во Юргинского технологического института (филиала) Томского политехнического университета, 2014. – 13 с.

в расходов		Расходы по нормативам			Кол-во классов, классов-комплектов	Среднее номинальное кол-во учеников в классе	Норматив предельной наполняемости	Коэффициент выравнивания	Бюджет школы на образовательные классы =10*15	ВСЕГО бюджет школы = 16+9+11 тыс.руб	Потребность на 2016 год			Недостатки(-)/излишки(+) средств	%	Ученики 2%
общее образование	Учащиеся на инд. обучении	Дошкольники в школах	Общеобразовательная школа	Учащиеся на инд. обучении							Зарплата	Учебные расходы 10%	ВСЕГО			
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
634			6836344		44	25,7	25	0,97	8112750	8112,8	6051,9	258,7	6310,62	1802,18	0,78	126,2

**Показатели эффективности деятельности учителя (1-11 класс) июль-декабрь
2015**

Наименование ключевых показателей эффективности	Индикаторы измерения	Формула расчета	Целевые значения
Результаты независимой оценки качества образования	Устанавливается 1 индикатор по специфике работы педагога – 15 баллов		
	Доля выпускников, показавших на ЕГЭ результаты выше среднерегionalных	Отношение численности выпускников, показавших на ЕГЭ результаты выше среднерегionalных к общей численности выпускников, сдавших ЕГЭ	От 15% - до 29% - 7б; От 30% - до 59% - 10б; От 60% - до 100% - 15б
	Доля выпускников, набравших на ЕГЭ от 70 до 100 баллов	Отношение численности выпускников, набравших на ЕГЭ от 70 до 100 баллов к общей численности выпускников, сдавших ЕГЭ	От 15% - до 29% - 7б; От 30% - до 59% - 10б; От 60% - до 100% - 15б
	Доля учащихся 9-х классов, получивших на ОГЭ отметку выше годовой или подтвердивших отметку «5»	Отношение численности учащихся 9-х классов, получивших на ОГЭ отметку выше годовой или подтвердивших отметку «5», к численности учащихся 9-х классов, сдавших ОГЭ	От 15% - до 29% - 7б; От 30% - до 59% - 10б; От 60% - до 100% - 15б
	Доля учащихся 9-х классов, получивших на ОГЭ по обязательным предметам отметки «4» и «5»	Отношение численности учащихся 9-х классов, получивших на ОГЭ по обязательным предметам отметки «4» и «5» к численности учащихся 9-х классов, сдавших ОГЭ по обязательным предметам	От 15% - до 29% - 7б; От 30% - до 59% - 10б; От 60% - до 100% - 15б
	Доля учащихся 9-х классов, получивших отметки «4» и «5» на ОГЭ по предметам по выбору	Отношение численности учащихся 9-х классов, получивших отметки «4» и «5» на ОГЭ по предметам по выбору, к численности учащихся 9-х классов, сдававших ОГЭ по этому предмету	От 15% - до 29% - 7б; От 30% - до 59% - 10б; От 60% - до 100% - 15б
	Качественное освоение учащимися общеобразовательных программ (для учителей – предметников, не имеющих результатов независимой оценки качества знаний учащихся) (2-11 классы)	Отношение численности учащихся, освоивших общеобразовательную программу по предмету на «4» и «5» к общей численности учащихся, осваивавших общеобразовательную программу по предмету	Первая группа (математика) От 30% - до 49% - 7б; От 50% - до 69% - 10б; От 70% - до 100% - 15б Вторая группа (русский язык, литература, иностранный язык, биология) От 40% - до 59% - 7б; От 60% - 79% - 10б; От 80% - до 100% - 15б Третья группа (история, обществознание, МХК, информатика, ИЗО, география) От 50% - до 69% - 7б;

			От 70% - до 89% - 10б; От 90% - до 100% - 15б Четвёртая группа (ОБЖ, физкультура, музыка) От 70% - до 79% - 7б; От 80% - до 94% - 10б; От 95% - до 100% - 15б
	Доля учащихся на «4» и «5» административные контрольные работы по предмету за полугодие (для учителей, не имеющих результатов независимой оценки качества знаний учащихся) (2-11 классы)	Отношение численности учащихся, выполнивших на «4» и «5» административные контрольные работы по предмету за полугодие к общей численности учащихся, выполнявших административные контрольные работы по предмету за полугодие. 2-4 классы среднее значение по следующим предметам: русский язык, математика.	От 30% - до 49% - 7б; От 50% - до 69% - 10б; От 70% - до 100% - 15б
	Уровень обученности учащихся 1-х классов	Отношение численности учащихся 1-го класса, показавших положительную динамику сформированности универсальных учебных действий по результатам административного мониторинга, к общей численности учащихся 1 класса	От 30% - до 49% - 7б; От 50% - до 69% - 10б; 70% - до 100% - 15
	ГТО – 15б	Награждение учащихся значком ГТО (15б) отношение численности получивших значок ГТО, к общей численности учащихся сдавших ГТО	От 15% - до 29% - 7б; От 30% - до 59% - 10б; От 60% - до 100% - 15б
Результативная внеурочная деятельность учителя по предмету	Модернизация дошкольного, общего и дополнительного современного качественного образования. Устанавливается 2 индикатора по специфике педагогической деятельности		образованию; создание равных возможностей для каждого обучающегося
	Наличие победителей и призеров олимпиад школьников, утвержденных Мин. Обр. науки РФ. Наличие победителей и призеров муниципальной олимпиады младших школьников	Максимум баллов - 10	Федеральный уровень: Победитель 10б; призер 9б; участие – 5б Региональный уровень: Победитель 8б; призер 7б; участие – 3б Муниципальный уровень: Победитель 6б; призер 5б; участие – 2б
	Наличие победителей и призеров международных, всероссийских, областных, муниципальных творческих конкурсов, выставок, спортивных соревнований	Максимальное количество баллов (независимо от вида мероприятия и количества участников) - 10	<u>Международный уровень</u> Очная форма (по поглощению) Победитель – 10б; призер – 9б; участие – 7б Заочная форма: Победитель – 7б; призер – 6б; участие – 4б <u>Всероссийский уровень: (по поглощению)</u> Очная форма: Победитель – 8б; призер – 7б; участие – 5б

			<p>Заочная форма: Победитель – 5б; призер – 4б; участие – 3б <u>Областной уровень: (по поглощению)</u> Победитель – 6б; призер – 5б; участие – 4б <u>Муниципальный уровень: (по поглощению)</u> Победитель – 4б; призер – 3б; участие – 2б</p>
	<p>Наличие победителей и призеров научно – практических конференций, проводимых Министерством образования и науки РФ, департаментом образования и науки КО, государственными образовательными организациями высшего образования, муниципальным органом управления образования</p>	<p>Максимум баллов – 10 (независимо от количества участников, по поглощению)</p>	<p><u>Всероссийский уровень:</u> Победитель – 10б; призер – 9б; участие – 6б <u>Областной уровень:</u> Победитель – 8б; призер – 7б; участие – 5б <u>Муниципальный уровень:</u> Победитель – 6б; призер – 5б; участие – 3б</p>
	<p>Профессиональный рост учителя – 45 баллов. Устанавливается индикаторы по специфике работы педагога</p>		
	<p>Прохождение процедур сертификации на региональном, муниципальном уровнях</p>	<p>Наличие действующего сертификата – 10б Наличие сертификата эксперта предметной комиссии – 5б (по поглощению)</p>	<p>Региональный уровень – 10б Муниципальный уровень – 5б Федеральный уровень – 10б Региональный уровень – 5б</p>
	<p>Публикация методических разработок, статей по вопросам образования</p>	<p>Наличие опубликованных методических разработок, статей по вопросам образования (по поглощению) (пед.Мир, печатные методические издания, депозитарий КРИПКИПРО)</p>	<p>Всероссийский уровень – 5б; Областной уровень – 4б; Муниципальный уровень – 3б</p>
	<p>Участие в различных профессиональных ассоциациях, судейство</p>	<p>Работа в городских школьных творческих группах, жюри, судейство на соревнованиях муниципальных, региональных экспертных комиссиях (по поглощению) Максимальное количество баллов по данному показателю - 15</p>	<p>Региональный уровень – 10б; Муниципальный уровень – 5б</p>
	<p>Представление опыта работы в научно – методических мероприятиях различного уровня по профилю деятельности (семинары, научно – практические конференции,</p>	<p>Программа мероприятий Максимальное количество баллов по данному показателю – 10б (по поглощению)</p>	<p>Всероссийский уровень – 10б; Областной уровень – 8б; Муниципальный уровень – 6б; Школьный уровень – 3б</p>

	образовательные выставки, обобщение опыта работы учителя и др.)		
	Результативное участие в очных и заочных конкурсах, проводимых при поддержке Министерства образования и науки РФ; Результативное участие в областных (муниципальных) конкурсах профессионального мастерства: «Учитель года России», «Новая волна», «Педагогические таланты Кузбасса», «Лучший педагог - наставник», спортивных соревнованиях и др.	Наличие диплома победителя, призера Максимальное количество баллов по данному показателю – 10 баллов (по поглощению)	Очные конкурсы: Всероссийский уровень: Победитель – 10б; призер – 8б; участник – 7б Областной уровень: Победитель – 7б; призер – 6б; участник – 5б Муниципальный уровень: Победитель – 5б; призер – 4б; участник – 2б Заочные конкурсы: Победитель – 8б; призер – 6б
	Привлечение внебюджетных средств, развитие социального партнерства – 6б		
	Работа со спонсорами	Наличие средств по пополнениям материально – технической базы школы	Свыше 10000 руб 7000 – 10000 5000 - 7000
		Воспитательная работа - 14	
	Эффективность организации работы по профилактике конфликтных ситуаций и правонарушений несовершеннолетним и – 5б	Качество профилактической работы	- наличие документации (дневник наблюдения) – 1б - рейды (по месту жительства) – 2б Присутствие на совете профилактики – 2б
	Эффективность воспитательной работы – 5б	- участие в мероприятиях по плану школы - выступление на родительских собраниях как учитель – предметник - проведение тематических родительских собраний, лекториев, с привлечением специалистов (мед.Работников, МВД, пожарных и т.п.)	Участие: - > 50% - 2б - < 50% - 1б Один раз в четверть Один раз в четверть
	Уровень использования электронного курса Электронная школа 2.0 – 3б	Заполнение электронного наличие текущих и итоговых отметок, наличие дополнительной информации (домашние задания, тесты и др.)	- наличие текущих отметок – 1б - наличие итоговых отметок по четвертям – 1б - наличие доп. Информации – 1б
			итога

План					Прочий педагогический персонал						Фот прочего		
				Процент централизации	Сумма централизации	Фот педагогический персонал (учителя + прочие педагоги)						Фот прочего	
	Ст. 211 на месяц 2015 год	В месяц ст. 211 с р. к.	Фот в мес. без р.к. руб			Фот всего	Фот по тарификации + компенсационные выплаты (постоянные)	Фот стимулирующие выплаты (все)	Фот стимулирующие выплаты (постоянные)	Фот стимулирующие выплаты к распределению*	Фот всего	Фот штат у расписию компенсации выплаты (постоянные)	
№14	1650000	1650000	1269231	1,0	12692	977308	681714	295594	42000	253594	279231	1912	