

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ МОУ «СОШ №53 Г. САРАТОВА)**

студента 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Мулдагалиева Армана Амангельдиевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

должность, место работы, уч. степень, уч. звание _____

М. В. Бгашев

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что заинтересованность управленческого персонала в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем, вне зависимости от организационно-правовой формы организации. Мотивация как сложное, многоаспектное явление – необходимый элемент системы управления персоналом. Создание условий для управления мотивацией работников и его практическое осуществление позволяют достичь целей организации. Главная задача руководства персонала является ориентация работников на достижение целей организации и заинтересованности работников в улучшении производственного процесса. Значение управления мотивацией работников в управлении персоналом в современных условиях возрастает вследствие изменения содержания труда, широкой автоматизации, информатизации, а также повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников.

Изучением проблемы мотивации и стимулирования персонала занимались такие отечественные ученые как Тебекин А.А., Вознесенский И., Наумова С.А., Березина Е.А., Иванова С.В., Лепешова Е. и др., а также зарубежные ученые А. Маслоу, Д. Маккеланд, Ф. Герцберг, Д. Аткинсон, В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Ч. Барнад, психологи Л. Портер и Э. Лоулер и др.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала педагогического состава МОУ «СОШ №53» в г. Саратове.

В задачи работы входит:

1. Определить теоретические аспекты управления мотивацией персонала в организации. Осуществить обзор основных понятий управления мотивацией персонала.
2. Дать оценку и определить эффективность процесса управления мотивацией педагогов в МОУ «СОШ №53» г. Саратове.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса

управления мотивацией персонала педагогического состава МОУ «СОШ №53» в г. Саратове.

Объект исследования – муниципальное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 53» в г. Саратове.

Предмет исследования – управленческие отношения складывающиеся в процессе управления мотивацией учителей в МОУ «СОШ №53» в г. Саратове.

Теоретическая база исследования – в работе рассмотрены труды ученых, занимающихся проблемами мотивации и управления мотивацией персонала, в частности, таких авторов, как Райт П.М., Кибанов А.Я., Иванова С.В., Маслов В.И., Маслоу А., МакКлелланд Д. и др.

Информационная база исследования – устав, финансовая и бухгалтерская документация, официальный сайт МОУ «СОШ №53» в г. Саратове.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав (теоретической, аналитической и проектной), содержания, введения, заключения, списка используемых источников. Во введении отражены актуальность темы, цель и задачи работы, объект и предмет исследования, теоретическая и информационная базы исследования. В первой теоретической главе отражены теоретические аспекты управления мотивацией персонала в организации. Во второй аналитической главе проанализирован процесс управления мотивацией педагогов МОУ «СОШ №53» в г. Саратове. В третьей проектной главе предложены мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией в МОУ «СОШ №53» в г. Саратове. В заключении представлены основные выводы проведенного исследования. В списке используемых источников указаны основные источники получения теоретической и практической информации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Вся система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа руководящего органа и рядовых сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной мотивации персонала. От степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей работниками зависит, прежде всего, производительность труда. Именно система управления отвечает за то, чтобы трудовая деятельность персонала была максимально эффективна для конкретной организации в конкретных условиях. При этом основным инструментом этого служит мотивация сотрудников.

Управление мотивацией персонала – управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду¹. Управление мотивацией персонала в организации, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру (Рис. 1.).

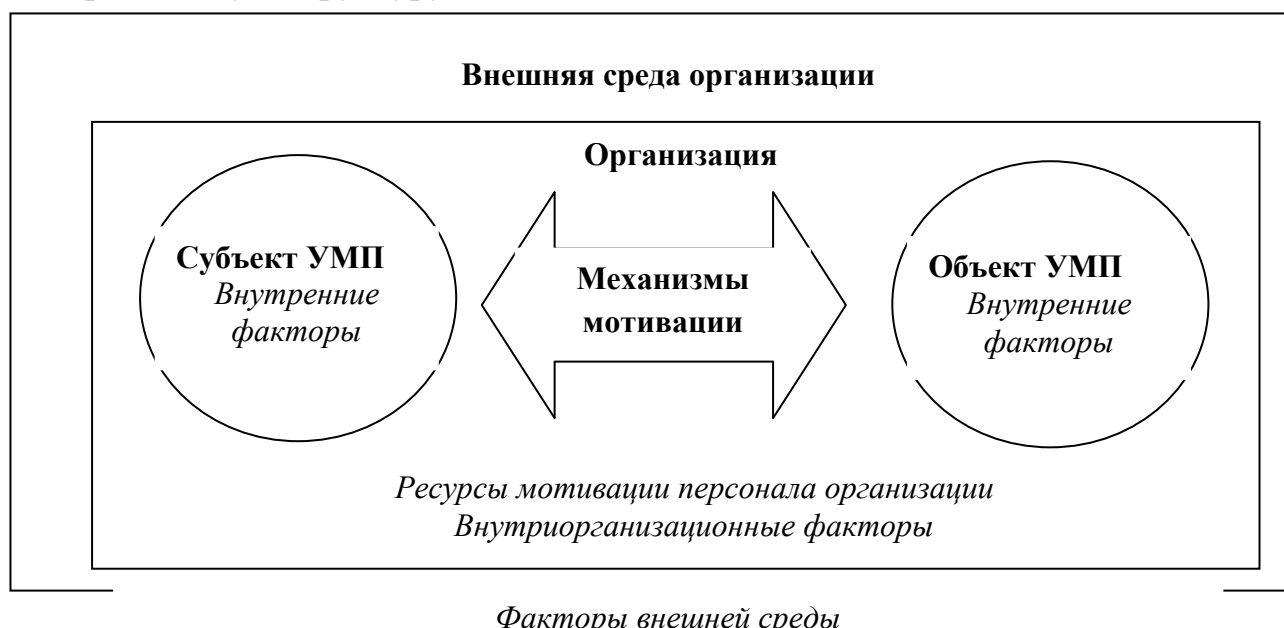


Рис. 1. Структура управления мотивацией персонала в организации

¹ Управление персоналом организации / под ред. Кибанова А.Я. – М.: АСТ, 2013. – С. 109

Основными принципами управления мотивацией персонала являются²:

1. Управление мотивацией персонала в организации необходимо строить на научной основе;
2. В основе управления мотивацией персонала должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников;
3. Управление мотивацией персонала следует строить на основе взаимной ответственности организации и каждого его работника при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств;
4. Денежные и материальные затраты на функционирование управления мотивацией персонала должно самоокупаться;
5. Управление мотивацией персонала должно сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо его развивать и совершенствовать;
6. Управление мотивацией персонала должно в себе сочетать единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает ему универсальный характер;
7. Управление мотивацией персонала должно обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая возможно более благоприятные условия для воспроизводства их рабочей силы;
8. Управление мотивацией персонала должно способствовать более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма;
9. Управление мотивацией персонала должно создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства;
10. Управление мотивацией персонала должно обеспечить действенную социальную защиту работником в необходимом объеме;

² Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации (для бакалавров): учеб. пособие для студ. вузов / С.А. Шапиро – 2-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2012 – С. 98-99

11. Управление мотивацией персонала должно учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в организации, но и за ее пределами;

12. Управление мотивацией персонала должно гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга.

Благодаря созданию эффективного управления мотивацией персонала, организация сможет:

- ✓ Увеличить производительность труда и повысить рентабельность продукции или услуг за счет повышения качества и результативности трудовой деятельности каждого сотрудника;

- ✓ Повысить лояльность персонала, его заинтересованность в результатах своего труда и, в конечном итоге, в успехе компании;

- ✓ Создать команду эффективных менеджеров по персоналу, обладающих практическими знаниями и навыками по управлению результативностью и стратегическому планированию в сфере управления персоналом.

Эффективное управление мотивацией персонала в организации должно основываться на точном представлении о потребностях сотрудников.

Рассмотрим процесс управления мотивацией персонала в организации (Рис. 2.)³.

Данный процесс управления мотивацией персонала имеет свои особенности, выявление и изучение которых позволяет специалистам службы управления персоналом ставить новые задачи, принимать соответствующие решения, направленные на повышение уровня мотивации работников.

³ Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат. /Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2016. – С. 93

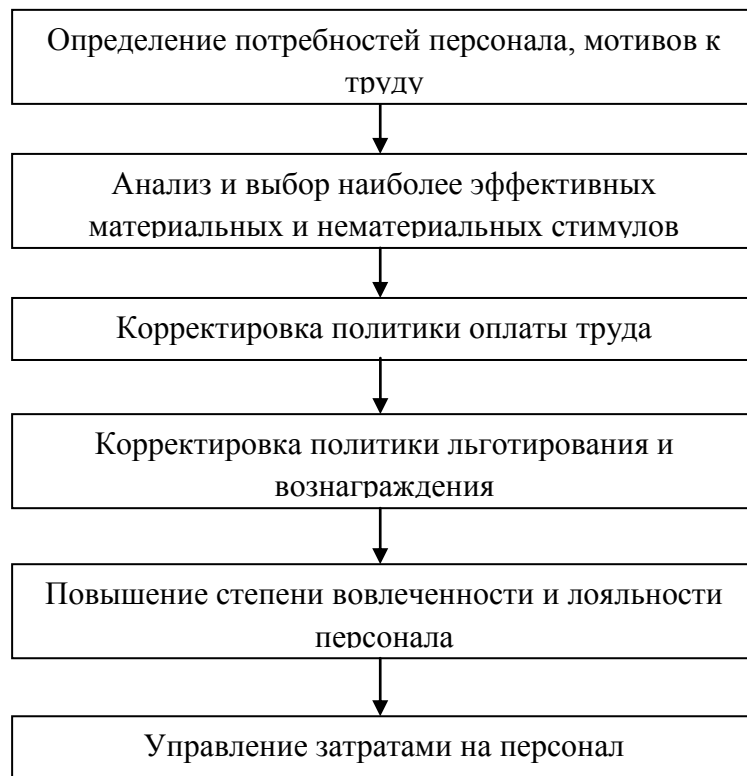


Рис. 2. Процесс управления мотивацией персонала в организации

Для успешного управления мотивацией персонала в организации используют несколько методов. Основные из них можно объединить в три группы⁴:

1. Экономические методы (Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Форд, Анри Файоль) – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации.

2. Организационно-административные методы (Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор), основанные на директивных указаниях, прямое централизованное воздействие.

3. Социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной ценности сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективное управление мотивацией персонала в организации невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

⁴ Маргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-синтез», 2012. – С. 273

2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В МОУ «СОШ №53» в г. Саратове

2.1. «СОШ №53» в г. Саратове

МОУ «СОШ №53» в г. Саратове было основано 1 сентября 1979 года. Оно располагается по адресу: Россия, 410076, город Саратов, Заводской район, 4-й Чернышевский проезд, д. 2. и размещается в трёхэтажном здании общей площадью 7346 кв.м. Общая территория школы – 16837 кв. м.

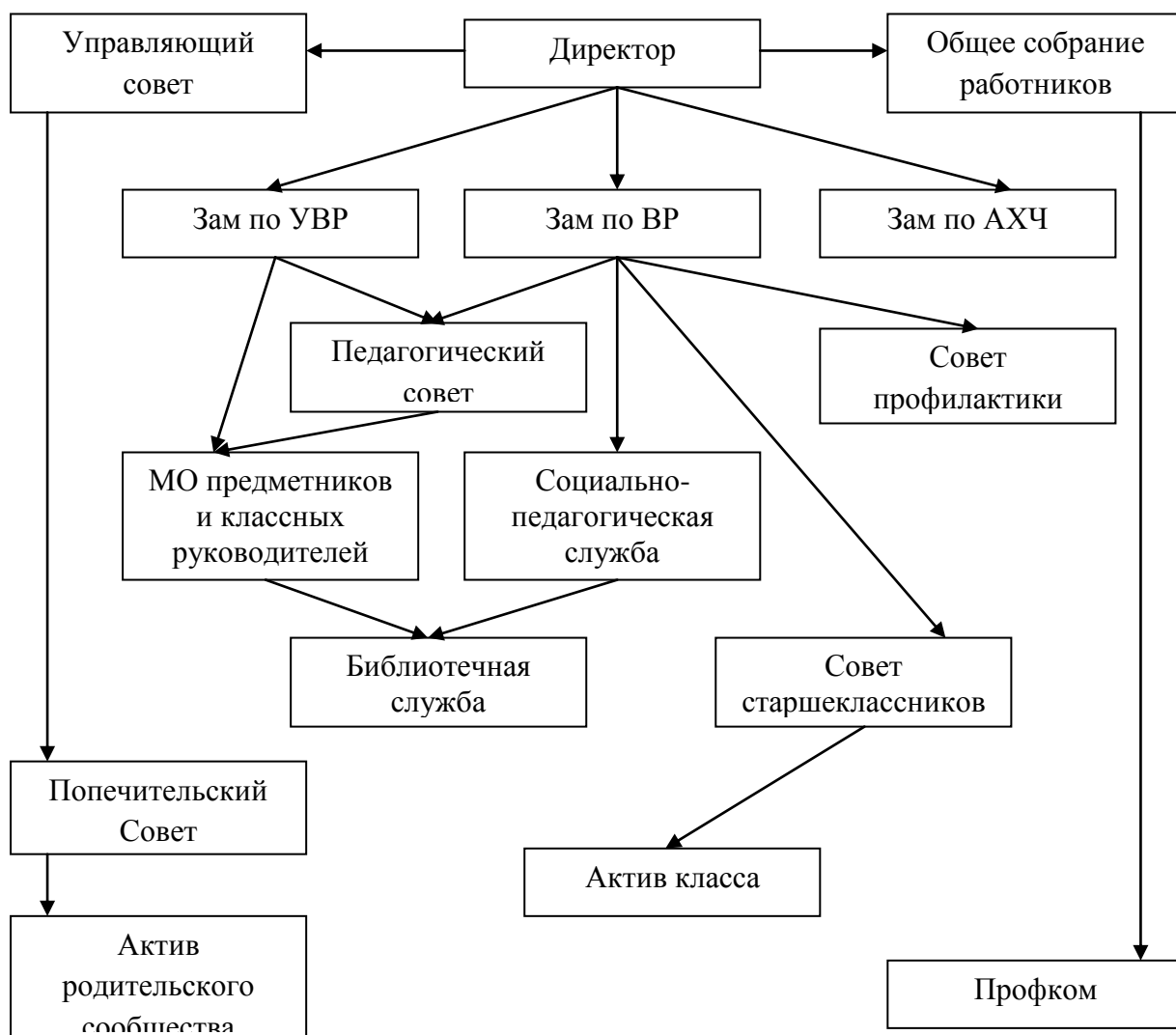


Рис. 3. Организационная структура МОУ «СОШ №53» в г. Саратове

В настоящее время в школе работают 44 учителя: 40 из них имеют высшее образование, 4 – среднеспециальное.

Педагогический стаж работы колеблется от 2 лет до 51 года работы в школе. Самому молодому учителю 23 года, самому старшему – исполнится в

этом году 70 лет. Каждый из учителей МОУ «СОШ №53» в г. Саратове имеет свой разряд в зависимости от их стажа работы и квалификации (Таблица 1).

Таблица 1. Классификация учителей МОУ «СОШ №53» в г. Саратове в зависимости от их квалификации⁵

Разряд	Число учителей	% от общего числа учителей
7	3	6,8
8	2	4,5
9	1	2,3
10	4	9,1
11	8	18,2
12	14	31,8
13	8	18,2
14	4	9,1

Таким образом, из Таблицы 1 видно, что в школе работают высококвалифицированные сотрудники: из них 18,2% педагогов имеют 12 разряд (т.е. 2 категорию квалификации), 31,8% имеют 13 разряд (т.е. 1 категорию квалификации), а также хоть и небольшой процент, всего 9,1%, составляют педагоги, имеющие 14 разряд (т.е. высшую категорию квалификации). Учителя, имеющие квалификационную категорию, каждые 5 лет проходят переподготовку в специальной комиссии.

В Таблице 2. приведены основные количественные данные по структуре фонда оплаты труда педагогических работников МОУ «СОШ №53» в г. Саратове за 2015-2016 учебный год.

Таблица 2. Анализ структуры фонда оплаты труда педагогических работников МОУ «СОШ №53» в г. Саратове

Составляющая фонда оплаты труда	Размер, тыс. руб.	Доля в общем объеме, %
Окладный фонд	261 237,18	75,3
Фонд доплат	79 598,55	23
Плата за руководство кружками и секциями	6 060,43	1,7
Всего	346 896,16	100

⁵ Таблица составлена автором.

Таким образом, из Таблицы 2. видно, что основную долю (более 75%) в структуре вознаграждения труда педагогических работников МОУ «СОШ №53» в г. Саратове занимает оклад, размер которого определяется в зависимости от объема учебной нагрузки и квалификационного разряда конкретного учителя. Значительную долю (23%) также составляют различные доплаты и незначительную (1,7%) – вознаграждение за руководство творческими кружками и спортивными секциями.

В Таблице 3. приведены количественные данные по структуре фонда доплат педагогическим работникам МОУ «СОШ №53» в г. Саратове за 2015-2016 учебный год.

Таблица 3. Доплаты педагогическим работникам МОУ «СОШ №53» в г. Саратове за 2015-2016 учебный год

Вид доплаты	Размер, тыс. руб.	Доля в фонде доплат, %
Доплаты за звания, высокие профессиональные достижения и знаки отличия	12 057	15
Доплаты за классное руководство	23 932	30
Доплаты за общие показатели образовательного процесса	7 571	10
Доплаты за заведование кабинетом	5 302	7
Доплаты за проведение внеклассной работы	4 071	5
Другие доплаты	26 655	33
Всего	79 598,55	100

Кроме основного оклада и различных доплат педагогические работники МОУ «СОШ №53» в г. Саратове получают стимулирующие надбавки за выполненную работу. Основные из этих надбавок представлены в Таблице 4.

Таблица 4. Стимулирующие надбавки педагогическим работникам МОУ «СОШ №53» в г. Саратове

Предмет стимулирования	Стимулирующая надбавка, % к окладу
Классное руководство	1 - 4 классы – 15%
	5 - 11 классы – 20%
Проверка тетрадей и письменных работ	1 - 4 классы – 15%
	Рус. язык, литература, математика, ин. язык – 15%

	Физика, химия – 5 %
	География, история – 3 %
Учителям за заведование	Кабинетами – 5%
	Мастерскими – 20%
	Спортзалом – 10%
Руководство метод. объединением	Нач. классы, рус. язык и литература, история – 10%
	Остальные – 5%
Профессиональные достижения	За премирование участников профконкурсов – до 1500 р.
	Награжденным значком «Отличник просвещения» – 15%
	За звание «Заслуженный учитель РФ» – 20%
Дополнительные организационные работы	За выдачу зарплаты – до 400 р.
	За ремонтные работы – до 100%
	За организацию питания школьников – до 400 р.
	За организацию уборки – до 200 р.
Стаж педагогической работы	За многолетний добросовестный труд – до 50%
Инновационная активность	Внедрение инноваций в учебный процесс - до 25%

Таким образом, из приведенных данных видно, что используемые в МОУ «СОШ №53» в г. Саратове стимулирующие надбавки направлены на:

- ✓ расширение должностных обязанностей, выполнение дополнительной трудовой нагрузки (доплаты за проверку тетрадей и письменных работ, за заведование кабинетами, за выдачу заработной платы, за организацию питания школьников, организацию ремонтов и уборок);
- ✓ мотивацию приверженности своей профессии (доплата за педагогический стаж работы);
- ✓ мотивацию на достижение высоких показателей в педагогической деятельности (надбавки за участие в профессиональных конкурсах, за награждение почетными знаками и званиями.);
- ✓ мотивацию профессионального развития, роста (надбавки за руководство методическим объединением);
- ✓ мотивацию воспитательской деятельности (доплаты за классное руководство);

✓ мотивацию творческого подхода к своей работе, развития инновационной составляющей в педагогической деятельности (надбавки за внедрение инноваций в учебный процесс).

В МОУ «СОШ №53» в г. Саратове в рамках анализа управления мотивацией персонала был проведен опрос на выявление удовлетворенности и неудовлетворенности потребностей педагогического состава сотрудников. В опросе приняли участие 44 человека. Результаты опроса представлены в Таблице 5.

Таблица 5. Результаты опроса удовлетворенности и неудовлетворенности потребностей педагогического состава сотрудников МОУ «СОШ №53» в г. Саратове.

Потребность	Результат опроса	
	удовлетворен	неудовлетворен
Материальная	10	34
В самовыражении	15	29
В признании заслуг	17	27
В общении, признании коллективом	30	14
В самосовершенствовании	27	17
В самостоятельности выбора	13	31
В состязательности	36	8
В стабильности, защищенности	34	10
Информационная	25	19
Духовная	40	4

Таким образом, из Таблицы 5. видно, что основными потребностями педагогов МОУ «СОШ №53» в г. Саратове являются материальные потребности, потребность в самостоятельности выбора программ обучения, учебников и так далее, а также потребности в самовыражении и признании заслуг.

Отсюда следует, что, несмотря на то, что система материального стимулирования педагогических работников МОУ «СОШ №53» в г. Саратове в целом спроектирована в соответствии с ее основными задачами, она не учитывает основные потребности сотрудников, экономическую ситуацию, которая сложилась в нашей стране, а основывается лишь на общих суждениях. К тому же все затраты на персонал ограничены выделенным

бюджетом, что затрудняет использование более эффективной системы мотивации персонала. Следовательно, процесс управления мотивацией персонала в МОУ «СОШ №53» в г. Саратове осуществляется не в полной мере, ограничен рамками бюджета и требует доработок.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В МОУ «СОШ №53» В Г. САРАТОВЕ

Для удовлетворения различных потребностей педагогического персонала руководству школы, может быть рекомендовано, скорректировать выбор материальных и нематериальных стимулов.

Так для удовлетворения материальных потребностей может быть предложено использование для материального стимулирования педагогов не только оклада, доплат и стимулирующих надбавок, но и поощрение из фонда директора. Данное поощрение будет зависеть от бально-рейтинговой оценки интеллектуального потенциала педагога.

Бально-рейтинговая оценка интеллектуального потенциала основывается на анализе факторов, или характеристик, используемых для оценки требований, предъявляемых к учителям. Каждый из таких факторов разделяется на определенные уровни и сопровождается шкалой баллов, по которой можно произвести оценку.

Бально-рейтинговая система оценки деятельности педагогов состоит из:

1. Определения рейтинга педагогов, который осуществляется посредством:

- самооценки деятельности за определенный период времени;
- системы внутришкольного контроля.

2. Организационной структуры, занимающейся интерпретацией полученных результатов, которая включает в себя администрацию школы, руководителей МО, методический совет, представителей Управляющего совета школы.

Определение рейтинга педагогов проводится 2 раза в год (декабрь – январь, май – июнь). Основные критерии бально-рейтинговой системы представлены в Таблице 6.

Таблица 6. Основные критерии бально-рейтинговой системы оценки интеллектуального потенциала для педагогов МОУ «СОШ №53» в г. Саратове

№	Критерии	Показатели
<i>Учебная деятельность</i>		
1.	% успеваемости	3 балла – 100%; 2 балла – 99-95%; 1 балл – 94-80%; 0 баллов – 79% и ниже.
2.	% качества знаний	3 балла – 100-70%; 2 балла – 69-50%; 1 балл – 49-40%; 0 баллов – 39 и ниже.
3.	СОУ степени обученности учащихся	3балла – 100-80; 2балла – 79-60; 1балл – 59-50; 0 баллов – 49 и ниже.
4.	Средний балл оценок по предмету	3балл – «5»и«4»; 2балла – 3,9-3,5; 1балл – 3,4-3,0; 0 баллов – 2,9 и ниже.
5.	Наличие учеников-победителей школьных олимпиад, марафонов, конкурсов, соревнований.	1 балл за каждого победителя.
6.	Наличие учеников-победителей, призёров, участников городских соревнований.	5 баллов за 1 место; 3 балла за 2 место; 2 балла за 3 место; 1 балл за значимый результат (не менее 75% выполненных заданий).
7.	Наличие учеников-победителей, призёров, участников областных и всероссийских олимпиад, конкурсов, соревнований.	10 балла – всероссийский уровень; 5 балла – победители и призёры областного уровня; 3 балла – участники соревнований областного уровня.
8.	Участие обучающихся в конкурсах творческих, исследовательских работ, выполненных под руководством учителя.	10 балла - всероссийский уровень; 5 балла – победители и призёры областного уровня; 3 балла – участники конкурсов муниципального уровня.
9.	Профессиональный уровень учителя (умение разрешать конфликтные ситуации, отсутствие конфликтных ситуаций, жалоб).	Выявляется на основании анкетирования учащихся и родителей. 2 балла – отсутствие конфликтных ситуаций, жалоб; 1 балл – умение найти компромисс в конфликтной ситуации; 0 баллов – уход от решения проблемы.

10.	Культура и этика общения с учащимися.	Выявляется на основании анкетирования учащихся. 2 балла – сдержанное, вежливое отношение к ученику, не унижающее его достоинство. 0 баллов – наличие нарушений культуры поведения.
<i>Научно- методическая работа</i>		
1.	Учитель-победитель, призёр, участник профессиональных конкурсов и соревнований.	3 баллов – победитель; 2 балла – призёр; 1 балла – участник конкурсов и т.д.
2.	Обмен опытом в виде открытых уроков, мероприятий.	3 балла за каждый открытый урок или мероприятие.
3.	Выступление с сообщениями и докладами на методических объединениях.	2 балла за каждое выступление.
4.	Выступление с докладами на педсоветах, конференциях, семинарах и т. п.	2 балла за каждое выступление.
5.	Работа в методическом объединении	3 балла – руководство методическим объединением.
<i>Общественная работа</i>		
1.	Работа в Совете Школы	2 балла – активное участие в работе Совета Школы; 1 балл – пассивное участие (присутствие на заседаниях Совета Школы.)
2.	Работа в школьных комиссиях	2 балла – за работу в каждом выборном органе.
3.	Выполнение общественных поручений (секретарь педсовета и т.п.)	5 баллов – за выполнение долговременного поручения; 1 балл – за выполнение разового поручения.
4.	Пропаганда деятельности школы в СМИ, публикация творческих работ педагогов и учащихся.	3 балла – за каждую публикацию.
<i>Работа с документацией</i>		
1.	Правильность и своевременность оформления журналов.	3 балла – журнал оформлен правильно и своевременно; 1 балл – есть единичные замечания по оформлению; 0 баллов – регулярные нарушения в оформлении журнала.
2.	Объективность выставления оценок.	3 балла – оценки выставлены правильно и объективно; 1 балл – есть единичные замечания по выставлению оценок.
3.	Правильность и своевременность сдачи отчетов по предметам	3 балла – отчет сдан своевременно и оформлен правильно; 0 баллов – не выполнены требования по сдаче отчётности.
4.	Правильность и своевременность	3 балла – отчет сдан своевременно и

	сдачи отчёта классного руководителя по итогам учебных четвертей и полугодий.	оформлен правильно; 0 баллов – не выполнены требования по сдаче отчётности
<i>Трудовая дисциплина</i>		
1.	Своевременное начало и окончание урока.	2 балла – нет нарушений трудовой дисциплины; 1 балл – единичное нарушение; 0 баллов – регулярное нарушение трудовой дисциплины.
2.	Отсутствие на рабочем месте во время урока.	Минус 10 баллов за нарушение трудовой дисциплины.
3.	Посещаемость педагогических советов.	1 балл за участие в каждом педагогическом совете.
4.	Посещаемость заседаний методобъединений, МС, НМС.	1 балл за участие в каждом заседании.
5.	Посещаемость административных совещаний.	1 балл за участие в каждом совещание.
6.	Культура и этика общения с коллегами.	Выявляется на основании анкетирования педагогов. 2 балла – сдержанное, вежливое отношение к коллегам, не унижающее их достоинство. 0 баллов – наличие нарушений культуры поведения.
7.	Культура одежды в УО.	Выявляется на основании анкетирования педагогов, учащихся и родителей. 3 балла – без замечаний.
<i>Классное руководство</i>		
1.	Организация открытых внеклассных мероприятий.	5 баллов – открытое мероприятие на уровне города; 3 балла – открытое мероприятие на уровне школы. 1 балл – посещение мероприятия.
2.	Активность участия класса в школьных мероприятиях.	3 балла за победу в школьном мероприятии; 1 балл за участие класса в школьном мероприятии.
3.	Участие в районных мероприятиях.	5 баллов за победу в городском мероприятии; 3 балла за участие класса в городском мероприятии.
4.	Организация экскурсий, поездок, походов и других мероприятий вне стен школы.	2 балла за каждое мероприятие.
5.	Индивидуальная работа с родителями, педагогически запущенными учащимися, опекаемыми детьми.	По данным социального педагога. (Учитывается посещение на дому, составление актов материально-бытовых условий, составление характеристик, присутствие на опросах представителей ИДН, на комиссиях ИДН, в суде.)

		Максимально 5 баллов.
<i>Техника безопасности и охрана жизни и здоровья учащихся</i>		
1.	Своевременное прохождение инструктажа по ТБ педагогом.	1 балл – за каждый инструктаж.
2.	Своевременность проведения инструктажей по ТБ с учащимися.	Оценивается по итогам проверки классного журнала и анкетирования учащихся. 3 балла – без замечаний.
3.	Правильность оформления страницы классного журнала «Инструктаж по ТБ и охране жизни и здоровья учащихся».	3 балла – без замечаний; 1 балл – единичные замечания.
4.	Отсутствие несчастных случаев с учащимися на уроке и переменах.	5 баллов – отсутствие несчастных случаев; минус 5 баллов – наличие несчастного случая.

По результатам бально-рейтинговой оценки интеллектуального потенциала педагогов выставляется вознаграждение в виде % от оклада:

- ✓ более 110 баллов – 50 % от оклада (5 000 рублей);
- ✓ от 90 до 109 баллов – 40% от оклада (4 000 рублей);
- ✓ от 70 до 89 баллов – 30% от оклада (3 000 рублей);
- ✓ от 50 до 79 баллов – 20% от оклада (2 000 рублей);
- ✓ менее 49 баллов – вознаграждение не выплачивается.

Так как данная бально-рейтинговая система рассчитана на удовлетворение материальной потребности педагогов, то значительная прибавка к заработной плате в виде оплаты их рейтинга должна стать дополнительным стимулом к увеличению трудовых усилий и последующей мотивации в заинтересованности более качественного выполнения своих педагогических функций.

Кроме материальной потребности педагоги МОУ «СОШ №53» в г. Саратове испытывают потребность в самовыражении и признании заслуг. Для удовлетворения данных потребностей, а, следовательно, для управления мотивацией сотрудников, основанного на этих потребностях, может быть рекомендовано использование механизмов нематериальной мотивации.

основными мероприятиями нематериальной мотивации могут выступать:

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

- введение корпоративных (внутри школы) наград, например, «Лучшему педагогу», «За творческие заслуги», «Лучшему классному руководителю» с ежегодным вручением почетных грамот и переходящих кубков;

- внедрение в практику издания ежемесячной стенгазеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравлений с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажей о конкретных учителях и их достижениях;

- расширение для учителей возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания, например, в области информационных технологий (работа на персональном компьютере, разработка электронных презентаций, работа с использованием интернет-ресурсов) и использование их в образовательном процессе;

- активация проведения корпоративных мероприятий творческого характера (творческих конкурсов ученических коллективов во главе с классными руководителями, викторин, спортивных и туристических мероприятий, праздников с участием всего коллектива школы).

Внедрение предложенных рекомендаций по управлению мотивацией работников МОУ «СОШ №53» в г. Саратове позволит повысить мотивацию педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей, удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей), инновационную активность педагогических работников,

стимулировать их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс.

Для определения предполагаемой эффективности предложенных мероприятий в МОУ «СОШ №53» в г. Саратове был проведен опрос, который включал такие вопросы как:

1. Согласны ли Вы на введение бально-рейтинговой системы оценки педагогов для дополнительного вознаграждения за их деятельность?
2. Считаете ли Вы, что бально-рейтинговая система оценки педагогов повысит Вашу мотивацию к более качественному выполнению педагогических функций?
3. Согласны ли Вы на введение публичных корпоративных наград?
4. Считаете ли Вы, что Вам необходимы дополнительные знания в области информационных технологий?
5. Согласны ли Вы, что в вашей школе необходимо дополнительное проведение творческих конкурсов ученических коллективов во главе с классным руководителем?
6. Необходимо ли для дополнительного информирования педагогов и учеников использование ежемесячной стенгазеты?
7. Считаете ли Вы, что предложенные мероприятия могут повлиять на вашу мотивацию к выполнению педагогических функций?

Опрос проводился среди сотрудников педагогического состава, разной возрастной категории, различных квалификационных разрядов и с различным стажем работы в данной школе. В опросе приняли участие 20 человек.

В результате проведенного опроса 15 человек ответили, что они не против введения бально-рейтинговой системы оценки их деятельности и что это нововведение станет для них дополнительным источником дохода. Остальные выступили против данной системы, что объяснили тем, что многие критерии к ним не могут быть применены, так как они не имеют классного руководства, не принимают участия в конкурсах и т.д.

Практически все респонденты выступили за получение дополнительных знаний в области информационных технологий, так как современный уровень образования просто невозможно поддерживать на должном уровне без применения информационно-компьютерных технологий.

Стоит также отметить, что 17 человек из опрошенных ответили, что предложенные мероприятия положительно отразятся на их мотивации к дальнейшему более качественному и более ответственному выполнению их педагогических функций.

Отсюда следует, что предложенные мероприятия по управлению мотивацией персонала в МОУ «СОШ №53» в г. Саратове будут эффективными и позволят руководству данной организации улучшить работу персонала педагогического состава за счет удовлетворения их первостепенных потребностей. Но не стоит забывать о том, что проведение данных мероприятий основано на проведенном анализе, и в дальнейшем они могут быть малоэффективны, так как потребности персонала со временем будут меняться. Поэтому мониторинг и анализ данных потребностей стоит проводить ежегодно и, следовательно, корректировать процесс управления мотивацией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в МОУ «СОШ №53» в г. Саратове на основе анализа процесса управления мотивацией педагогов в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были рассмотрены основные понятия мотива, потребности и стимула, определены основные виды мотивации, а также рассмотрено понятие управление мотивацией персонала. Кроме того, была рассмотрена структура управления мотивацией и определены ее главные составляющие. Также были рассмотрены основные факторы и

специфические функции управления мотивацией персонала в организации. Далее были определены принципы управления мотивацией и рассмотрен сам процесс управления мотивацией персонала, а также выделены основные методы управления данным процессом.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности МОУ «СОШ №53» в г. Саратове, которая показала, что это муниципальное, гражданское некоммерческое учреждение. Организационная структура МОУ «СОШ №53» в г. Саратове является линейно-функциональной. Непосредственное административное управление школой осуществляют директор школы и его заместители. Бухгалтерскую и финансовую документацию МОУ «СОШ №53» ведет централизованная бухгалтерия ОУО Заводского района Саратовской области.

Анализ финансовых и бухгалтерских показателей школы показал, что МОУ «СОШ №53» в г. Саратове финансируется практически исключительно из местного бюджета. Лишь в 2015 г. имели место доходы от предпринимательской и иной собственной деятельности, однако доля этих средств в общей структуре доходов ничтожно мала и составляет 0,15 %. Проведенный анализ показал также, что за исследуемый период 2014 – 2016 гг. бюджетное финансирование МОУ «СОШ №53» в г. Саратове существенно возросло – почти в два раза. Также из него следует, что подавляющую долю в структуре расходов МОУ «СОШ №53» в г. Саратове составляют расходы на оплату труда работников школы. Доля этих расходов в общей структуре составляет около 90 %.

Также был проведен анализ процесса управления мотивацией сотрудников педагогического состава МОУ «СОШ №53» в г. Саратове, в результате которого было выяснено, что данный процесс в исследуемой организации имеет свои недостатки, а именно не проводится анализ потребностей педагогов, для мотивации персонала используются стимулы, выбор которых осуществлялся по опыту других школ, и основывался на исследованиях проводимых ранее. Кроме того, проведенный опрос среди

сотрудников МОУ «СОШ №53» в г. Саратове показал, что многие сотрудники имеют различные неудовлетворенные потребности, которые связаны не только с материальной мотивацией.

Проведение подробного анализа хозяйственной деятельности МОУ «СОШ №53» в г. Саратове, финансовых и бухгалтерских показателей, кадрового состава и процесса управления мотивацией персонала педагогического состава позволило рекомендовать руководству данной организации провести комплекс мероприятий по совершенствованию управления мотивацией педагогов.

Основными направлениями совершенствования управления мотивацией учителей были выбраны введение бально-рейтинговой системы оценки интеллектуального потенциала педагогов, а также выбор ряда нематериальных стимулов для их мотивации.

Так как МОУ «СОШ №53» в г. Саратове является бюджетной организацией и не получает прибыли от своей деятельности, то произвести расчет эффективности всех предложенных мероприятий через экономические показатели не представляется возможным. Поэтому был проведен опрос среди сотрудников данной организации, который показал, что многие из опрошенных не против внедрения предложенных мероприятий и считают, что они положительно повлияют на их мотивацию к дальнейшему более качественному выполнению своих педагогических функций.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными для МОУ «СОШ №53» в г. Саратове и позволят в дальнейшем более эффективно осуществлять процесс управления мотивацией персонала педагогического состава.