

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Факультет менеджмента

Поливанова Галина Леонидовна

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

080200.68 Менеджмент

студента группы № 12 УО

(образовательная программа «Управление образованием»)

Рецензент
к.п.н., доцент

С.Ю. Савинова

Научный руководитель
к. психол. н., профессор

Л.В. Свиридова

Нижний Новгород 2015

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1. Сущность и понятие мотивации трудовой деятельности. Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы мотивации трудовой деятельности	10
1.2. Анализ управленческих подходов к процессу мотивации трудового поведения персонала.....	22
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ	30
2.1. Организация материального стимулирования педагогов	30
2.2. Моральное стимулирование педагогов как фактор повышения эффективности деятельности образовательных организаций.....	38
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ И ДИДАКТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО МОТИВАЦИИ ТРУДА	45
3.1. Анализ мотивации трудовой деятельности педагогов МБОУ СОШ №85.....	45
3.2. Формы и методы мотивации и стимулирования работников для повышения эффективности деятельности образовательной организации	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Мотивация трудовой деятельности педагогов в образовательных организациях» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

Объект исследования: процесс управления педагогическим коллективом образовательной организации.

Предмет исследования: формы и методы организации стимулирования мотивации деятельности педагогов.

Цель исследования: анализ факторов, мотивирующих педагогов к эффективной работе, профессиональному развитию и определение основных направлений по активизации мотивации улучшения качества трудовой деятельности педагогов.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Изучить и провести анализ литературы по проблеме исследования, нормативно-правовые документы образовательной организации, регламентирующие вопросы кадровой политики.
2. Провести исследование мотивации труда педагогов МБОУ СОШ №85, уровня целей, притязаний и выявить ведущие мотивы их профессиональной деятельности.
3. Определить факторы, оказывающие влияние на эффективность работы педагогов, и рекомендовать для использования в образовательных организациях методы и приемы мотивации и стимулирования сотрудников для повышения эффективности деятельности образовательной организации.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по теме, анализ документов, анкетирование, тестирование, выборочный опрос, наблюдение.

Гипотеза исследования: Для формирования эффективной трудовой мотивации педагогов необходимо комбинировать различные методы стимулирования с учетом потребностей работников, периодически изучая и

пересматривая их, что приводит к повышению результативности труда отдельно взятого педагога и всей образовательной организации в целом.

В магистерской работе необходимо дать ответы на следующие исследовательские вопросы:

- Какие факторы в педагогической деятельности являются наиболее важными для повышения эффективности работы персонала?

- Какие методы и приемы помогают повысить эффективность деятельности образовательной организации?

- Какое влияние на трудоспособность педагогов оказывает распределение фонда материального стимулирования в зависимости от учета результативности их индивидуальной деятельности?

Обобщая итоги исследования, сделаны следующие выводы:

1. Управленческая деятельность по мотивации трудового поведения педагогических работников должна ориентироваться не только на коллективные цели и потребности, но и на конкретные личности и ситуации, необходимо регулярно отслеживать потребности коллектива и работников организации, вносить коррективы, используя подходы к управлению, наиболее адекватные существующим условиям.

2. Современным руководителям образовательных организаций необходимо знать теоретические положения о потребностях, мотивах деятельности, мотивационном механизме труда для правильной организации труда педагогов.

3. Рекомендуемые для использования в повседневной жизни в управленческой деятельности методы и приемы мотивации и стимулирования педагогических работников, используемые в комплексе, позволяют повысить эффективность деятельности образовательной организации.

ВВЕДЕНИЕ

Среди многих руководителей образовательных организаций распространено мнение, что знание мотивации как функции не существенно, так как если люди приходят на работу, то они уже чем-то мотивированы, поэтому нет необходимости заниматься этой проблемой дополнительно. Существующей личной внутренней мотивации оказывается достаточно для выполнения трудовой деятельности и реализации целей, стоящих перед организацией.

Однако директору школы как работодателю требуются педагоги с высоким уровнем профессионализма и с этой целью он должен совершенствовать все имеющиеся управленческие механизмы. Именно поэтому для сохранения и привлечения в учреждение высококвалифицированных кадров и комплектованием школ новым поколением педагогов необходимо создать систему моральных и материальных стимулов. Эффективная система мотивации, разработанная и используемая на практике, влияет не только на творческую инициативу и социальную активность отдельного сотрудника, но и на итоги деятельности всей образовательной организации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации или личных целей. Достойные цели, хорошая организация, перспективные планы будут малоэффективны, если не будет заинтересованности исполнителей в их реализации, т.е. мотивации. Поэтому руководители, заинтересованные в процветании и эффективности своей организации, не должны забывать вопроса управления кадрами, а именно создания продуктивной системы стимулирования работников.

Для формирования эффективной трудовой мотивации педагогов необходимо, чтобы смысл трудовой деятельности был не только в удовлетворении личных материальных потребностей человека, но и выходил за рамки этого. Смысл труда не может сводиться только к удовлетворению материальных запросов. Необходимо поддерживать заинтересованность

педагогических работников к содержанию деятельности, к участию в решении проблем, к саморазвитию. Особенно актуально это по отношению к молодым специалистам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы поменять школу и работу, если они не обеспечивают удовлетворение их потребностей. Высокомотивированные индивиды больше работают и, как правило, достигают лучших результатов в своей деятельности.

Актуальность данной темы определяется, с одной стороны, необходимостью создания и развития системы мотивации труда педагогов в образовательной организации, а с другой стороны, недостаточным вниманием со стороны руководителей к мотивации и стимулированию работников как функции управления.

Цель исследования: анализ факторов, мотивирующих педагогов к эффективной работе, профессиональному развитию и определение основных направлений по активизации мотивации улучшения качества трудовой деятельности педагогов.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Изучить и провести анализ литературы по проблеме исследования, нормативно-правовые документы образовательной организации, регламентирующие вопросы кадровой политики.

2. Провести исследование мотивации труда педагогов МБОУ СОШ №85, уровня целей, притязаний и выявить ведущие мотивы их профессиональной деятельности.

3. Определить факторы, оказывающие влияние на эффективность работы педагогов, и рекомендовать для использования в образовательных организациях методы и приемы мотивации и стимулирования сотрудников для повышения эффективности деятельности образовательной организации.

Объект исследования: процесс управления педагогическим коллективом образовательной организации.

Предмет исследования: формы и методы организации стимулирования мотивации деятельности педагогов.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по теме, анализ документов, анкетирование, тестирование, выборочный опрос, наблюдение.

Гипотеза исследования: Для формирования эффективной трудовой мотивации педагогов необходимо комбинировать различные методы стимулирования с учетом потребностей работников, периодически изучая и пересматривая их, что приводит к повышению результативности труда отдельно взятого педагога и всей образовательной организации в целом.

Теоретическую основу исследования составляют:

- теория мотивации трудовой деятельности в зарубежных и отечественных исследованиях по управлению (О.С. Виханский, Е.П. Ильин, Р.Л. Кричевский, И.Д. Ладонов, М. Мескон, А.И. Наумов, Э.А.Уткин, С.А. Шапиро),

- теория потребностей (А. Маслоу).

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и отборе материала, необходимого для создания мотивационной среды в ОО.

Практическая значимость состоит:

1. В определении преобладающих мотивов деятельности, определении уровня целей и притязаний педагогов образовательной организации на примере МБОУ СОШ № 85.

2. В использовании предложенных форм и методов мотивации и стимулировании для оптимизации повседневной деятельности педагогов образовательных организаций.

3. В представлении проекта Положения о фонде материального стимулирования, в разработке Листа учета результативности труда педагогов с указанием критериев оценки эффективности их деятельности и стоимости показателей в баллах для использования в работе образовательными организациями.

Структура магистерской диссертации: магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цель и задачи, обозначены объект, предмет, указаны методы исследования и теоретические основы, показана его практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности деятельности организации» сделан анализ процесса мотивации труда, рассмотрены понятия «потребности», «мотивы деятельности», «мотивационный механизм», рассмотрены некоторые концепции мотивации и стимулирования труда и модели управления персоналом.

Во второй главе «Организация управленческой деятельности руководителей образовательных организаций по мотивации трудового поведения педагогов» рассмотрены вопросы организации материального и морального стимулирования педагогов как факторы повышения эффективности деятельности образовательных организаций.

В третьей главе «Формирование мотивации трудового поведения педагогов и дидактическое обеспечение поддержки управленческой деятельности по мотивации труда» сделан анализ мотивации трудовой деятельности педагогов образовательной организации на примере школы №85, представлены возможные для использования в работе формы и методы мотивации и стимулирования педагогов для повышения эффективности деятельности образовательной организации.

Обобщая итоги исследования, сделаны следующие выводы:

1. Управленческая деятельность по мотивации трудового поведения педагогических работников должна ориентироваться не только на коллективные цели и потребности, но и на конкретные личности и ситуации,

необходимо использовать подходы к управлению, наиболее адекватные существующим условиям.

2. Современным руководителям образовательных организаций необходимо знать теоретические положения о потребностях, мотивах деятельности, мотивационном механизме труда для правильной организации труда педагогов.

3. Рекомендуемые для использования в повседневной жизни в управленческой деятельности методы и приемы мотивации и стимулирования педагогических работников позволяют повысить эффективность деятельности образовательной организации. При этом отмечено, что наибольшей эффективности система мотивации сотрудников достигается при использовании комплексного подхода, путем сочетания материального и нематериального стимулирования, коллективных форм и индивидуальных.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и понятие мотивации трудовой деятельности. Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы мотивации трудовой деятельности

Управление кадрами в любой организации является частью общей системы управления, однако единой модели управления персоналом так и не существует. Для того, чтобы человек трудился с высокой отдачей, продуктивно и добросовестно, он должен быть заинтересован в этом или, говоря иначе, мотивирован.

Поэтому основной задачей кадровой службы становится формирование мотивационного механизма, позволяющего эффективно использовать в работе потенциал людей. Мотивационный механизм понимается здесь как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

В основе мотивационного механизма находятся потребности - внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов (glossary.ru: Потребность). Ощущение дискомфорта влияет на поведение, чувства и мышление людей и может полностью подчинить человека себе.

Потребности нельзя увидеть и замерить. Только в определенных условиях можно понять об их существовании по поведению людей.

Потребности по содержанию бывают материальными, духовными и социальными. В определенный момент обычно преобладает одна какая-либо потребность, однако человек побуждается к деятельности не только ею, но и другими, которые часто трудно различить. Удовлетворенная потребность уже не влияет на эффективность деятельности.

В работе Абрахама Маслоу [14] описывается теория мотивации, которая широко используется в сфере управления персоналом. Согласно его теории человек мотивирован в своей жизнедеятельности потребностями:

1. Физиологические потребности

В большинстве (но не всегда), это мотивация на утоление жажды, голода, потребности в убежище, сне и др.

2. Потребность в безопасности

Потребность в безопасной окружающей среде, которая не несет угрозы здоровью и жизни человека, желание стабильности и постоянства, потребность в порядке, законе и др. (схожа с первой потребностью, т.к. основывается на инстинкте самосохранения)

3. Потребность в привязанности и любви, принадлежности какой-либо социальной группе, потребность в общении

Человек хочет быть любимым и воспринятым обществом, не быть одиноким. Быть понятым в обществе, испытывать чувство поддержки. Желание принадлежать группе, нации.

4. Потребность в уважении и одобрении

Гордость за свои достижения, желание признания со стороны окружающих, желание свободы действий и свободы слова – это проявления такой потребности.

5. Познавательная потребность

Жажда знаний, жажда познания, любопытство и желание его удовлетворения, желание понимания, систематизации и обобщения информации.

6. Эстетические потребности

Потребность в гармонии и красоте, искусстве, порядке, правде, истине. Четко отделить ее от других потребностей достаточно сложно.

7. (высший уровень) Потребность в самоактуализации: реализация своих способностей, целей, развитие собственной личности.

Потребности у людей могут быть разными в зависимости от возраста, характера, материального положения и т.д.

Различают *три уровня* удовлетворения потребностей:

- *минимальный* - обеспечивает выживание;
- *базовый* - поддерживает у работника способность трудиться с нужной эффективностью;
- *уровень роскоши* - является самоцелью или средством демонстрации собственного благополучия и высокого общественного положения.

Чтобы потребности пришли в действие, требуются *мотивы*, т.е. психологические причины, изнутри подталкивающие людей к деятельности, направленным на ее удовлетворение (желание добиться благополучия). Никакие внешние цели не заставят работника прилагать усилия, пока не превратятся в его внутренние цели.

Совокупность мотивов, оказывающих влияние на поведение человека, образует его *мотивационную структуру*. У каждого человека она специфична и зависит от многих факторов: пола, возраста, образования, воспитания, уровня благосостояния, социального статуса, должности, личных ценностей, отношения к труду, работоспособности и т.д.

Значительный вклад в исследование различных аспектов мотивации труда внесли следующие российские ученые: Д.Д. Вачугов, Н.А. Волгин, В.А. Дятлов, А.Л. Жуков, Ю.Н. Лапыгин, Ю.Г. Одегов, В.Д. Ракоти, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Э.А. Уткин, Н.И. Шаталова, С.В. Шекшня, Я.Л. Эйдельман и другие. Они рассматривают вопросы формирования мотивов трудовой деятельности, мотивации, дают типологию мотивации.

Мотивацию трудовой деятельности педагогов как специфической группы работников исследовали в своих работах следующие отечественные ученые: Т.П.Афанасьева, А.К. Байметов, А. Бакурадзе, Ю. Забродин, В.С. Лазарев, Е. Лепешова, А.К. Маркова, В.Н. Никитенко, Б.А. Сосновский, К.М. Ушаков, Р.Х.Шакуров и др.

В современной литературе выделены следующие мотивы деятельности [15, с.160]:

- трудовой (ориентирующий на заработок);

Отчасти он формируется до начала профессиональной деятельности через усвоение морально-этических норм, а отчасти - в процессе трудовой деятельности.

- профессиональный (проявляющий интерес к содержанию работы, овладении ее навыками, в самовыражении);

- властный (карьерный рост, стремление управлять и распоряжаться людьми);

- идейный (отражающий готовность трудиться ради какой-либо идеи, преданный ей);

- творческий (побуждающий к созданию нового);

- хозяйский (проявляющий стремление к самостоятельности, наращиванию капитала);

- коллективистский (желающий работать в команде, на принципах общности);

- люмпенизированный (предпочитающий уравнивание).

Для успешного руководства необходимо иметь представление об основных мотивах поведения работников, способах влияния на них (развитие желательных, сглаживание отрицательных) и вероятных результатах такого воздействия.

Мотивационный механизм, кроме потребностей и мотивов, включает в себя:

- ✓ *Притязания* - направленность личности на достижение определенного статуса, цели, результата деятельности, в которой заложено ее представление о результате, которого она достойна и способна достичь [4, с.161].

- ✓ *Ожидания* – оценка личностью возможности наступления события;

надежда на что-либо, предположение о том, какие последствия будет иметь тот или иной результат деятельности.

Притязаниями и ожиданиями подчиненных нельзя пренебрегать, т.к. они могут стать причинами ухудшения результативности.

✓ *Установки* – цель, направленность на что-либо, готовность человека поступать определенным образом в конкретной ситуации.

✓ *Оценки* – определение степени возможного получения результата или удовлетворения потребностей.

✓ *Стимулы* – внешние раздражители, которые способствуют росту мотивов в деятельности человека, если не требуется неосуществимых действий. Стимул может не перейти в мотив, если требуется невозможное.

Механизм мотивации работает примерно таким образом:

- появление и осознание своих потребностей и предпочтений;
- восприятие импульсов, идущих от них;
- анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься);
- актуализация мотивов.

Этот процесс происходит автоматически на основе установки или путем сознательного оценивания ситуации и соотнесением ее с потребностями личности, ее ценностями, требуемыми расходами, возможностями, перспективами и т.п.).

В результате происходит отбор и включение соответствующих мотивов, а остальные временно приостанавливают свою работу:

- формирование определенного состояния личности (мотивации), которое определяет интенсивность желаемых действий. Уровень мотивации зависит от актуальности той или иной потребности, вероятности ее реализации, эмоциями, которые вызывает деятельность, силой мотива, формами вознаграждения;

- осуществление конкретной деятельности;
- получение вознаграждения и удовлетворение потребностей;

- коррекция мотивов.

Стимулирование – побуждение работников той или иной организации к заинтересованности в результатах своего труда, воздействие на людей при помощи поощрения или карательных действий, обеспечивающих повиновение.

Стимулирование бывает актуальным, или текущим, осуществляемое при помощи заработной платы, и перспективным – с помощью возможного карьерного роста, распределения собственности.

Перспективное стимулирование работает более продуктивно, если у человека высокие цели, большая возможность достижения целей, присутствие у него настойчивости, терпения, веры и надежды.

Стимулирование бывает жестким и мягким.

Жесткое стимулирование принуждает работников к определенной деятельности (например, оплата труда по конечному результату, которой может и не быть, сдельная оплата). Его используют с целью не вообще принудить к работе, а заставить сделать больше и лучше, чем было поручено.

Мягкое стимулирование основано на внешнем побуждении к деятельности. Например, посредством существования социального пакета (системы льгот, гарантий), который имеет большое значение для определенных слоев населения.

Образцовым вариантом мотивационного механизма является первоочередное возникновение внутренних мотивов (желаний), а потом возникновения побуждения в виде внешних положительных стимулов, при этом положительные стимулы должны иметь приоритет перед внешними отрицательными стимулами (принуждением).

Мотивация повышается у персонала в следующих случаях:

- квалификация людей соответствует должности, отношение работников к ней хорошее;
- имеют четкое представление о своих задачах и функциях;
- ощущают поддержку коллектива;

- имеют возможность обучения;
- чувствуют к себе уважение и интерес со стороны руководства;
- имеют возможность самостоятельных действий;
- справедливо вознаграждаются;
- владеют нужной информацией.

Истинные причины, заставляющие людей продуктивно, с большой отдачей работать, сложны и разнообразны. Система мотивации и стимулирования труда зависит от таких факторов как национальная культура, технологии, используемые в организации, стадии развития организации и ряда других, поэтому мы можем говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Рассмотрим некоторые из них:

Основателями технологической концепции мотивации и стимулирования считают Тейлора и Форда (концепция научного менеджмента). Объектом управления здесь является не человек, а только выполняемый им труд. Весь труд делится на небольшие операции, каждая из которых оплачивается определенным образом и дается конкретное время. Необходимо найти человека, который выполнит эту работу с учетом всех вышеперечисленных условий. Основным стимулом, характерным для этой концепции, это заработная плата, которая является сдельной, в этом случае не рассматривался вопрос перевыполнения нормы.

Дополнительным стимулом служат наказания различного вида за невыполнение норм. Во времена Тейлора и Форда не было нужды для построения сложной системы мотивации и стимулирования. Отсутствовала система общественных ценностей, призывающая к гуманному отношению к человеку. Считалось, что научные принципы организации труда нужно внедрять принудительно, поскольку рабочие, привыкшие к установленным порядкам, сопротивляются любым изменениям.

Во времена плановой экономики стала развиваться дефицитная концепция мотивации и стимулирования. На ее формирование оказали влияние

следующие основные факторы, которые были отражением дефицитного характера плановой экономики: низкая ценность человека вообще, финансирование социальной сферы по остаточному принципу. Такая позиция пришла еще из времен крепостного права. Считалось, что человеческие ресурсы неисчерпаемы, обладают терпеливостью и высокой выносливостью. Только в конце XX века стала признаваться выгода вложений в человека, в развитие его профессиональных качеств.

Финансирование социальной сферы велось по остаточному принципу, что оказывало влияние на заработную плату, фонды денежного стимулирования и развитие социальной инфраструктуры, таким образом происходило торможение развития профессионализма и активности работников. Этот принцип препятствовал созданию эффективной системы мотивации и стимулирования. Эта концепция стала частью истории, но она частично сохраняет влияние на отношения государства и общества, трудовые отношения, которые находят отражение в управлении персоналом организаций.

С дефицитной концепцией тесно связана программная концепция мотивации и стимулирования, которая некоторым образом является ее продолжением. Эта концепция основывалась на положении о преобладающем развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой. В тяжелой промышленности, особенно в машиностроении, был значительно выше уровень заработной платы, рабочие имели различные льготы. Например, для предприятий тяжелой промышленности характерна более развитая социальная инфраструктура. Часто вокруг таких предприятий строились города, поэтому работники достаточно быстро получали собственное жилье, развивалась сеть социальной поддержки населения: здравоохранение, образование, снабжение продовольствием и одеждой.

Программная концепция еще в более значительной степени работала в оборонной промышленности, где зарплаты и материальные компенсации были одними из самых больших.

Также работали специализированные программные системы мотивации и стимулирования, ориентированные на привлечение, удержание и эффективное использование персонала для крупных научно-производственных программ: например, программ, связанных с развитием космических технологий, освоением целины, осушением и орошением земель и т.д. Более развитой и более крупной была система премиальных, часто премии превышали заработную плату в несколько раз. Здесь также большое значение имели правительственные награды, почетные звания, привилегии и т.п.

В XIX веке формировалась ментальная концепция мотивации и стимулирования, когда были не так заметны глобалистские тенденции и когда международные корпорации только начинали появляться, формировались основы управления, характерные для интернациональных организаций. Ментальный подход к мотивации и стимулированию сохранялся на протяжении всего XX века и был характерен в основном для стран, разнящихся по культуре от развитых европейских стран и сохранивших обособленность, предотвращающую от их воздействия. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Япония, Тайвань, Южная Корея и некоторые другие.

К главным признакам ментальной концепции относятся следующие:

- главенствующее значение в трудовых отношениях имеют национальные черты, даже если они не стыкуются с требованиями рынка (например, пожизненный найм персонала в Японии);
- влияние обычаев и традиций определенной страны на складывающиеся отношения в сфере труда (например, проявлять уважение и почет старшим, послушание и т.п.);
- преобладание нематериальных стимулов над материальными (например, морально-психологических);
- большое влияние общественного, коллективного мнения на оценку результатов трудовой деятельности, подчинение взглядам большинства;

- часто размер заработной платы зависит от показателей, не связанных с производительностью (например, зависимость от трудового стажа);

- большая разница в заработной плате у различных категорий работников предприятия.

Некоторые черты ментальной концепции можно было обнаружить и в СССР, ее остаточные признаки сохраняются в России и сейчас, например, низкая оплата труда. Для этой концепции характерны также такие свойства, как преобладание отрицательного стимулирования по сравнению с положительным, особое положение руководства по отношению к другим группам работников. Ментальная концепция препятствует реализации рыночной экономики. С развитием рыночных трудовых отношений наблюдается все больший отход от нее в сторону нарастания большей значимости зарплаты, зависящей от вклада труда отдельного человека в результативность деятельности всей организации в целом.

Схожа по содержанию с ментальным подходом патриархальная концепция мотивации и стимулирования, по-другому здесь работают стимулы. Стимул идентифицируется по принципу: твоя организация, твой руководитель, твой наставник, твои товарищи по работе. Этот подход используется чаще всего на малых предприятиях и в настоящее время широко распространен во многих развитых странах. Наиболее характерной особенностью отношений на предприятиях малого бизнеса между персоналом и руководством является непосредственный личный контакт, который позволяет применять стимулы в конкретном случае и к конкретному лицу, что трудно сделать на крупных и средних предприятиях. В связи с тем, что на малых предприятиях количество контактов ограничено, большое значение в роли стимула приобретает личность руководителя, его влияние, профессиональные качества и педагогический талант.

На крупных предприятиях существует многоуровневое руководство, множество различных отделов, в том числе и специальные подразделения,

которые оценивают работу других и определяют вид и размер вознаграждения. Таким образом получается своего рода разрыв между личностью работника, результатом его труда и стимулом. На крупных и средних предприятиях такая концепция мотивации и стимулирования работает только при условии того, что большие полномочия при распределении работы и вознаграждения имеют начальники нижнего звена (начальник отдела, цеха, бригадир и т.д.). При патриархальном подходе к управлению в значительной степени повышается роль морально-психологических стимулов.

Все перечисленные концепции мотивации и стимулирования труда имеют одну общую особенность: стремление использовать уже имеющийся трудовой и творческий потенциал человека с максимальным эффектом, при этом особо не обращая внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, способствующих улучшению производительности труда.

Действия по управлению персоналом на базе таких концепций сводятся к следующему:

- подобрать людей, необходимых для производства;
- организовать подготовку кадров;
- настаивать на строгом соблюдении дисциплины и четкости выполнения основных действий;
- в случаях возникновения экономических проблем или технического усовершенствования процесса уволить часть работников или переподготовить их с минимальными затратами.

Следует отметить, что хотя и существует несколько концепций управления персоналом, которыми пользуются во всем мире, универсальной концепции не существует, а принципы управления организациями в России и за рубежом значительно отличаются друг от друга. Наибольшие достижения в управлении персоналом и мотивацией труда достигнуты на японских и американских фирмах. Поэтому для других стран их методы управления персоналом являются своеобразным эталоном развития менеджмента.

В основе системы управления персоналом в Японии лежит философский принцип «Мы все одна семья», поэтому важнейшей задачей для японских менеджеров становится установление таких отношений на рабочих местах, которые показывали бы, что и рабочие, и менеджеры - одна семья. Менеджеры в Японии не имеют собственных кабинетов, носят такую же форму, как и рабочие, питаются в тех же столовых. Атмосфера равенства вне зависимости от положения в организации помогает создать особый корпоративный дух. В японских фирмах также широко развита система перестроения персонала. Перестроения могут быть незначительными, но в результате формируется ощущение постоянного продвижения по службе. Для японской модели управления также характерно частое организованное совместное времяпровождение: вечеринки, праздники, юбилеи, спортивные мероприятия и т.д. для развития корпоративного духа.

Американская модель управления персоналом основывается на принципе индивидуализма, в отличие от японского коллективизма. Главным побуждающим к деятельности фактором для американских работников является экономическое стимулирование. В США в процессе управления определяющую роль играет яркая личность, способная улучшить деятельность организации. Американский менеджмент ориентируется на отдельную личность, признает целесообразность вложения капитала в обучение и переподготовку кадров, создание условий для полного раскрытия возможностей работников (вложения в человеческие ресурсы).

Таким образом, управление персоналом в процессе деятельности направлено на создание условий для наиболее эффективного использования его трудового и творческого потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи.

1.2. Анализ управленческих подходов к процессу мотивации трудового поведения персонала

Управление персоналом – это деятельность по руководству людьми, направленная на достижение целей организации, предприятия путем использования опыта, умений, профессионализма данных людей с учетом удовлетворения их личных потребностей.

Комбинации из различных методов, приемов управления, используемые для достижения наибольшей эффективности возможностей работников, составляют ту или иную модель управления персоналом. В современной литературе выделяется несколько моделей, которые отражают особенности национального мировосприятия [15, с.27-30]:

- Модель «спортивная команда» («рынок труда»), характерная для американских фирм с агрессивной политикой, отличается:
 - наймом на короткий срок за пределами организации;
 - подбором работников в соответствии с их профессиональными способностями, знаниями и возможностями;
 - противостоянием между работником и администрацией;
 - минимальным обучением и повышением квалификации персонала;
 - пренебрежением к социальным потребностям и заинтересованность экономической составляющей работников (главный мотив деятельности - материальное вознаграждение, полученное за личные результаты);
 - обусловленностью уровня заработной платы общим экономическим положением;
 - верностью людей профессии, а не фирме.
- Для модели «человеческий капитал» («крепость»), например, используемую в Японии, характерны следующие черты:
 - переменная занятость, когда весь кадровый состав делится на временных и постоянных (ядро) работников, т.е. тех, кого нанимают на долгий период (пожизненный найм);

- вложения в обучение персонала, решение социальных проблем;
- постоянное обучение и повышение квалификации на рабочем месте;
- участие работников в управлении;
- регулярное перемещение кадров (перевод с одной должности на другую, из одного подразделения компании в другое, иногда — вплоть до полной смены сферы деятельности);
- командный принцип в работе и вознаграждении;
- зависимость оплаты труда от возраста и трудового стажа.

Японская система управления персоналом формировалась в условиях, когда не хватало трудовых ресурсов, и была нацелена на удержание работников, увеличение эффективности использования их труда. Новые технологии производства и здесь не противопоставлялись работникам, а, наоборот, гарантировали занятость.

- Партнерская (западноевропейская) модель характеризуется:
 - социальным партнерством и коллективным договором;
 - получением руководящих должностей прежде всего своими сотрудниками;
 - минимальным статусным различием между руководством и подчиненными;
 - существованием благоприятных условий труда;
 - поощрением открытого делового общения;
 - помощью в поисках работы при увольнении;
 - участием в распределении прибыли;
 - регулярным обучением персонала.
- Российская модель управления отличается:
 - покровительством, опекой и контролем старшими младших;
 - большим вниманием со стороны руководителей к проблемам организации, чем к проблемам работников;
 - произволом собственников и администрации и беззащитностью перед

ними работников любой квалификации;

- отсутствием профессионализма у работников сферы управления кадрами (часто руководителями кадровых служб становятся доверенные лица собственника, а не специалисты);

- слабым влиянием на организацию внешних специалистов;

- безразличием большинства работодателей и работников к росту квалификации и улучшению результативности труда;

- сложностью увольнения работников (в связи с чем комплектование квалифицированными кадрами идет не извне, а за счет развития собственных ресурсов).

На формирование этой модели оказала влияние негативная обстановка, сложившаяся в социально-трудовой сфере России:

- большая нехватка высококвалифицированных работников на фоне повышения роли знаний и постоянного снижения ее качественного уровня (прежде всего образовательного) по сравнению Западом;

- резкое падение рождаемости;

- снижение трудового сознания, которое, по данным исследований, произошло у 80% работников;

- кадровая политика большинства предприятий и учреждений не соответствовала требованиям рыночной экономики;

- увеличение количества людей, не получающих удовлетворения от своего труда, и вследствие этого нарастание мотивационного кризиса;

- отсутствие мобильности в профессионально-квалификационной структуре отечественного рынка труда, его плохая восприимчивость к изменениям;

- отсутствие у работников правовых знаний и опыта работы в условиях рынка.

В России долгое время считалось, что любой руководитель, умеющий управлять производством, обладающий здравым смыслом, дисциплиной и

жизненным опытом, может управлять персоналом, не имея специальной профессиональной подготовки.

А менеджмент персонала в России имеет особое значение, потому что нашим соотечественникам свойствен противоречивость поведения и в многонациональной стране сильно разнятся национально-культурные традиции. Российские граждане не любят слишком жесткие правила и условия, полное отсутствие инициативы. Они хотят сами себе устанавливать режим работы и способы деятельности. Многие из них творчески и экономно подходят к процессу труда: стараться сделать так, чтобы не делать лишней работы, а лучше вообще ничего не делать.

Модель «академия» отличается:

- опорой на собственные кадры и пополнением персонала только за счет молодежи и внутреннее их продвижение;
- стимулированием повышения квалификации и саморазвития персонала;
- коллективными результатами труда и вознаграждением;
- высокими идейными и общественными ценностями, преданностью организации;
- направленностью на знания и интеллектуальные качества.

Эта модель свойственна государственным организациям. Для нее характерна низкая текучесть кадров, удовлетворенность ими своим положением.

Представленные модели отличаются друг от друга, но для всех критериями эффективности и качества системы управления персоналом считаются:

- уровень достижения целей организации;
- уменьшение вложений в персонал при их абсолютном росте;
- увеличение общей экономической эффективности;
- точное соблюдение выполнения этапов трудовой деятельности, быстрота в решении проблем;

- благоприятная морально-психологическая обстановка в коллективе.

Среди современных организаций трудно встретить такие, где модель управления персоналом представлена в «чистом виде», поскольку организации постоянно перенимают лучший опыт управления друг у друга, в том числе и у компаний других стран.

Совершенствование модели управления организацией в конечном итоге ставит своей целью повышение результативности этой организации, при условии снижения конфликтов между руководством и исполнителями. Эффективность управления зависит от многих факторов: четко выраженная цель существования организации, уровень подготовки руководителя, его способность «предвидеть» поведение работников, максимальное сближение целей руководителя и подчиненных, наличие квалифицированных работников, высокий уровень самоотдачи исполнителей и др. Эффективность управления организацией во многом зависит от эффективности построенной системы мотивации работников к трудовой деятельности, адекватной времени, политической и экономической ситуации.

Каждое проявление активности со стороны работника должно поощряться руководством, поскольку повышение эффективности работы сотрудника ведет к улучшению качества оказываемых услуг, т.е. к повышению результативности деятельности всей организации, в том числе, росту престижа образовательной организации.

Средства, которыми может пользоваться современный руководитель для стимулирования деятельности сотрудников, разнообразны. Можно выделить 3 основные группы:

- экономическое стимулирование,
- административное (или организационное),
- социально-психологическое.

Экономическое стимулирование основано на применении денежного поощрения как компенсации за потраченные работником усилия и полученные

результаты.

В последнее время все более широкое применение находят нематериальные способы стимулирования, к которым относятся организационные и социально-психологические. Работники имеют интересы и желания, связанные не только с получением денежного вознаграждения, но и другие, например:

- реализовать личные и профессиональные цели;
- получить удовольствие от проделанной работы;
- стремиться к самовыражению;
- обрести уважение у окружающих, испытать самоуважение;
- выполнять интересную работу;
- достичь высокого социального положения;
- получить признание и одобрение со стороны руководства и коллег

и, наоборот:

- избежать наказания (страх - самый жесткий стимул, вынуждающий людей работать).

Кроме методов материального и морального стимулирования, речь о которых пойдет ниже, выделяют еще отдельную группу административных методов, которые характеризуются следующим:

- Участием в делах организации, правом голоса при решении проблем организации, официальное поручение ведения каких-либо дел.
- Возможностью приобретения новых знания и навыков.
- Обогащением труда, которое заключается в предоставлении людям более сложной по содержанию, интересной для них работы, при выполнении которой они проявляют самостоятельность и инициативу в условиях самостоятельного определения режима работы. Такой подход раскрывает новые таланты, таким образом, происходит совмещение личных интересов и целей организации.

- Четким и полным инструктированием исполнителей, постановкой задач, объяснением важности их действий.

- Информированием подчиненных о полученных ими результатах.

- Доверием – самостоятельным планированием деятельности, возможностью выбора действий и решений.

Мотивы и потребности у каждого человека свои. Нельзя говорить о каких-то общих мотивах, присущих определенной социальной группе или коллективу организации в целом. Мотивы трудовой деятельности у человека могут меняться с течением времени, они зависят от развития и изменения личности, карьеры, подвержены влиянию внешних факторов. Поэтому диагностировать причины, побуждающие человека к деятельности, нужно регулярно.

Традиционные способы мотивации и стимулирования могут вызывать отрицательный эффект – привыкание. Например, регулярное денежное поощрение работника за хорошую работу через некоторое время будет восприниматься им как нечто должное и обязательное, и это поощрение уже не будет восприниматься как стимул повышения результативности. Менеджеры крупных компаний часто прибегают к одноразовым нетрадиционным методам стимулирования: например, награждение лучшего сотрудника по объемам продаж по итогам месяца сертификатом на посещение Салона красоты. В следующем месяце, когда объем продаж ожидаемо увеличится, награждение пройдет за иной показатель. Такой способ поощрения заставляет работать продуктивно по всем показателям.

Руководство сети магазинов «Седьмой континент», поощряя заботу сотрудников о своем здоровье, выплачивает денежное вознаграждение работникам, два года проработавшим без больничного листа и административного отпуска.

В компании Yota есть традиция один раз в месяц весь коллектив трудится вне офиса на свежем воздухе или в кафе, там, где есть доступ к сети Интернет.

Еще одним примером нестандартного поощрения работников может служить опыт главы Сбербанка Германа Грефа, когда он раз в месяц приглашает на обед лучших сотрудников [20].

Таким образом отмечаем, среди множества существующих концепций и моделей мотивации и стимулирования персонала каждый руководитель сам определяет систему, приемлемую для его организации и сотрудников, отвечающую индивидуальным потребностям и целям организации в целом.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ

2.1. Организация материального стимулирования педагогов

Большое влияние на успешность организации оказывает поведение сотрудников. Создание грамотной системы мотивации в организации позволяет повысить результативность и эффективность образовательной организации в целом за счет высокого качества труда каждого педагога при условии его удовлетворенности своей деятельностью.

Мотивация труда – это психологические механизмы, которые побуждают людей трудиться.

Система мотивации сотрудников организации включает в себя:

- систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда);
- систему косвенной материальной мотивации (система дополнительных неденежных компенсаций);
- систему нематериальной мотивации.

В условиях нашей жизни самой эффективной остается материальная мотивация, потому что мало людей откажутся от любой прибавки к зарплате. Система прямой материальной мотивации по своей сути – это система оплаты труда на предприятии, организации.

Эффективная система оплаты труда играет существенную роль в управлении персоналом, она стимулирует сотрудников к увеличению производительности и в конечном итоге приводит к повышению эффективности всей организации в целом.

Неэффективная система оплаты труда приводит к недовольству сотрудников, что может повлечь за собой ухудшение трудовой дисциплины, снижение производительности и качества работы.

В настоящее время существуют три основных формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную – и их разновидности, которые в определенном соотношении образуют систему оплаты отдельно взятого предприятия или организации.

Сдельная заработная плата выплачивается из расчета расценок, которые устанавливаются в организации и количества выработанной продукции (работ, услуг). Оплата труда здесь зависит от количества выполненных работ. Размер оплаты насчитывается путем умножения установленной сдельной расценки на единицу продукции (услуги) на количество произведенной продукции (оказанных услуг) за определенный период времени.

Повременная оплата труда начисляется за фактически отработанное время с учетом его квалификации и существующих условий труда. Такая форма применяется, когда нет возможности производить учет выполняемых работ. Минусом повременной оплаты является то, что оплата производится за фактическое присутствие на рабочем месте, вне зависимости от производительности труда.

Заработная плата работника при повременной оплате труда определяется как произведение тарифной ставки работника за единицу времени на фактически отработанное время.

Смешанная форма оплаты труда имеет признаки повременной и сдельной форм, к ней относят бестарифную систему.

Ежегодно в начале сентября в образовательных организациях проводится тарификация педагогических работников, где рассчитывается фонд оплаты труда с учетом учебной нагрузки, а также выплат и надбавок. Эта часть оплаты труда может меняться в связи с изменениями каких-либо условий, например, в связи с инфляцией или переходом работника на другую должность.

Система косвенной материальной мотивации - это пакет социальных бонусов (соцпакет), который предоставляется сотруднику в зависимости от его должности, уровня профессионализма, авторитета и т.п.

В отечественной практике эта система представляет собой дополнительные компенсации работникам, которые делятся на обязательные и добровольные:

Обязательные выплаты, которые регламентируются трудовым законодательством:

- оплата ежегодных отпусков;
- оплата больничных листов;
- обязательное медицинское страхование;
- отчисления на обязательное пенсионное страхование.

Добровольные социальные льготы и выплаты, которые не регламентируются государством, а предоставляются работодателями на добровольной основе:

- оплата или частичная компенсация медицинских услуг;
- медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных сотрудников;
- выплата дополнительных пенсий заслуженным работникам;
- частичная или полная оплата путевок в санатории и пансионаты;
- денежное вознаграждение в связи с памятливыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка и т.п.) и оказание поддержки в трудной ситуации;
- улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места;
- оплата профессиональной подготовки и переподготовки работников;
- бесплатные консультации по экономическим, юридическим вопросам;
- предоставление беспроцентной ссуды или кредита с низким процентом;
- предоставление служебного жилья или общежития и т.п.

Система выплат не ограничивается вышеуказанным перечнем компенсаций, при этом она функционирует в каждой отдельной организации и для каждого работника по-своему. Система косвенного материального стимулирования давно введена и широко применяется в странах Западной Европы, в Москве и Санкт-Петербурге, как метод удержания специалистов

высокого класса и привлечения новых специалистов. К сожалению, в образовательных учреждениях Нижнего Новгорода система косвенного материального стимулирования используется на очень низком уровне.

Статья 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" относит установление штатного расписания к компетенции самой образовательной организации и определяет самостоятельность образовательной организации в осуществлении образовательной, научной, административной, в том числе и финансово-экономической деятельности [3].

Таким образом, согласно законодательству об образовании, образовательная организация может самостоятельно определять показатели и размеры премий работников, учитывая личный вклад педагогов в осуществление деятельности школы, результаты работы творческой группы и всего коллектива.

Система материального стимулирования в любой организации должна поддерживать инициативу, творчество и исполнительность работников. Чтобы вызвать у человека высокую самоотдачу, используя в качестве инструмента материальное стимулирование, главным принципом должна стать идея справедливости.

Критерии, согласно которым происходят дополнительные выплаты, должны быть простыми и понятными каждому сотруднику. Информация о дополнительных выплатах должна быть доступна каждому работнику, чтобы люди могли знать, к чему ведут успехи, а к чему – ошибки в работе. В то же время, эта система должна быть проста в исполнении для администрации (чтобы не вызывать лишних трудовых затрат).

Основной частью дохода педагогического работника является заработная плата, которая состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в

течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме[8].

Оплата труда, устанавливаемая работнику в соответствии с его должностью, зависит от образования, квалификации, опыта работы сотрудника, а также от стоимости жизни в данном регионе.

Существуют следующие регулярные дополнительные выплаты педагогическим работникам:

- Надбавки – это выплаты, как правило, стимулирующего характера, которые начисляются с целью вознаграждения за конкретные заслуги и профессиональные качества работника.

Виды надбавок:

- за выслугу лет (стаж работы);
- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;
- за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п.

Надбавки должны быть обязательно закреплены коллективным договором или другими локальными актами организации; некоторые надбавки установлены законодательно Правительством РФ, органами государственной власти соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст. 144 ТК РФ).

- Доплаты - это выплаты с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Доплаты устанавливаются за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, или за особый характер работы.

Виды доплат:

- за разделение работы на две части с перерывом не менее 2-х часов;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за работу в определенных климатических условиях;
- за работу за компьютером;

- за срочность выполняемой работы;
- за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ);
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника,
- за проверку тетрадей, заведование кабинетом, классное руководство и пр.

Четкого разграничения между понятиями «доплата» и «надбавка» в трудовом законодательстве нет. Доплаты и надбавки могут носить компенсирующий или стимулирующий характер. Компенсационные выплаты гарантируются государством, а выплаты стимулирующего характера устанавливаются на усмотрение руководства и зависят от финансово-экономического положения организации.

- Социальные выплаты – одна из форм социальной защиты работников, выплаты, способствующие повышению уровня жизни людей.

Виды выплат социальной направленности:

- надбавки к пенсиям сотрудникам, работающим на предприятии;
- льготная пенсия (по выслуге лет);
- компенсация преподавателям на приобретение книжной продукции и периодической литературы;
- оплата свободных дней по поводу торжественных событий (собственная свадьба, свадьба детей и др.) и сложившихся трудных ситуаций;
- возмещение расходов на медицинский осмотр, оплата диспансеризации;
- оплата отдыха детей в лагерях, санаториях и др.;
- стипендии работникам, направленным организациями на обучение в учебные заведения и пр.

Доплаты и надбавки носят относительно постоянный характер, роль же непостоянного фактора, на который влияет результативность труда работника, выполняют премии. Премияльные – это часть оплаты труда сотрудника,

которая зависит от результатов его труда и регулярно пересматривается. Именно премии имеют наибольшее стимулирующее воздействие.

Для распределения премиального фонда в учреждении создается комиссия, составленная из представителей администрации, профсоюзного комитета и педагогов образовательной организации (например, председатели методических объединений). В своей работе они руководствуются принципами открытости, объективности, справедливости, компетентности. За основу берется Положение о фонде материального стимулирования.

Комиссия определяет основные критерии из ряда обозначенных в Положении, являющихся актуальными на данный момент. Критерии для распределения стимулирующего фонда могут быть следующими:

- результативность образовательного процесса (качество знаний учащихся, итоги участия в олимпиадах, НОУ, результаты итоговой аттестации);
- участие педагогов в инновационной, экспериментальной деятельности;
- сохранение и укрепление здоровья учащихся и другие.

Решение комиссии утверждается приказом руководителя организации.

Нами представлен проект такого Положения, разработан и рекомендован для использования примерный лист учета результативности труда педагогов с указанием критериев оценки эффективности их деятельности для использования в работе образовательными организациями Нижегородской области. Поскольку фонд оплаты труда не является постоянным, оценивание «стоимости» того или иного показателя проведено в баллах (Приложение 1).

Фиксированная часть заработной платы позволяет поддерживать уверенность у работников в завтрашнем дне, некоторую стабильность, а переменная часть поддерживает инициативу и творчество, увеличение производительности.

Следует обратить внимание на то, что распределение премиальных может сыграть и демотивирующую роль: например, если у коллеги за одинаковый объем выполненных услуг размер премии окажется больше.

Поэтому существует несколько правил, которые рекомендуется применять в работе менеджеру при использовании денежного стимулирования персонала:

- Премии не должны быть слишком частыми, следует выплачивать их с разными промежутками, поскольку иначе происходит привыкание, их будут воспринимать как само собой разумеющееся.

- Премия выплачивается за личный вклад сотрудника в достижение целей организации, работал ли он индивидуально или в группе.

- Должны быть определены критерии и измерительные инструменты для фиксации улучшения показателей труда.

- Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.

- Справедливость при распределении премий, т.е. за равный труд должна быть равная оплата и наоборот.

- Сотрудники организации должны быть информированы, что премирование происходит за дополнительные виды работ, а не нормативные.

Одним из примеров стимулирования деятельности педагогов со стороны государства может стать участие в приоритетном национальном проекте «Образование».

5 сентября 2005 года Президент Российской Федерации В.В.Путин объявил о старте четырёх приоритетных национальных проектов, в том числе проекта "Образование"[1]. Суть его состоит в стимулировании со стороны государства образовательных учреждений и целых регионов, внедряющих инновационные программы и проекты, в поощрении лучших учителей и содействии распространению их опыта. Победа в ПНПО кроме материального поощрения лучших образовательных организаций и педагогов затрагивает еще

внутренние ресурсы людей, а именно их профессиональную мотивацию. Таким образом ПНПО как мотивационный механизм влечет за собой стремление к профессиональному развитию, что, в свою очередь, ведет к повышению качества образовательных услуг.

В практике управления материальное стимулирование является одним из самых распространенных способов стимулирования. Однако следует помнить о том, что человек быстро привыкает к высокому уровню оплаты, становясь привычным, тем самым теряя свое побудительное свойство. Удовлетворение существующим положением снижают мотивацию: все и так хорошо, зачем стремиться к большему? Поэтому материальное стимулирование следует использовать в комплексе с нематериальными стимулами.

Использование различных приемов и методов стимулирования и построение эффективной системы мотивации в организации становится актуальным еще и в связи с введением новой системы оплаты труда, цель которой – уйти от уравнилельных подходов в распределении зарплаты и реальное ее повышение тем, кто вносит реальный вклад в реализацию основной образовательной программы. Использование подушевого финансирования призвано обеспечить свободу в распределении бюджетных средств на развитие организации, укреплять и развивать школьную автономию и экономическую самостоятельность.

2.2. Моральное стимулирование педагогов как фактор повышения эффективности деятельности образовательных организаций

Мотивация персонала как процесс побуждения к деятельности основывается на понимании потребностей и мотивов, существующих у людей, особенно мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. Чтобы труд работника стал эффективным вознаграждение должно соответствовать его потребностям. Не всякая внешняя ситуация стимулирует деятельность

человека, а только та, которая становится его внутренним побуждением, отвечает его интересам и целям.

В последние годы было проведено много исследований, посвященных изучению мотивов деятельности педагогов общеобразовательных школ. Как уже было сказано выше, универсальной теории мотивации не существует, потому что у каждого работника есть свои потребности и мотивы, однако каждый руководитель способен найти способы и приемы, с помощью которых удастся добиться необходимого уровня мотивации труда.

В условиях заниженных возможностей по оплате труда, материального поощрения работников резко возрастает роль моральных стимулов. Моральное стимулирование базируется на нравственных ценностях и выражается в общественном признании, признательности руководства, оценке заслуг сотрудника, т.е. использовании тех благ, которые нельзя приобрести за деньги.

Моральное стимулирование состоит в информировании о заслугах человека или, наоборот, об ошибках, результатах его деятельности. Оно способствует повышению или снижению его престижа.

Исходя из опыта 90-х годов именно в педагогической среде большую роль относительно других сфер труда играла нефинансовая мотивация - привлекательность учительской профессии по содержанию, потребность в работе с детьми, возможность для творчества и т.д.

Так или иначе, кроме материального стимулирования в виде заработной платы, в том числе с дополнительными выплатами, и социальной поддержки, как фактора косвенного материального стимулирования, все факторы мотивации можно свести к следующим [16, с.18]:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия труда;
- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов работы.

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности - желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффиляции (стремление к сближению с людьми, добиваться их расположения), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Моральное стимулирование может быть положительным (улыбка, похвала, поощрение, ободрение, поддержка) и отрицательным (порицание, изменение громкости беседы, критика).

Важным стимулом к работе является признание профессиональных заслуг, как один из способов вознаграждения. Человеку доставляет удовольствие, когда его работу отметят в присутствии всех членов коллектива. К этому же методу относится и повышение по службе (к сожалению, в педагогической сфере нет больших возможностей продвижения по службе): назначение руководителем методического объединения учителей-предметников, заместителем руководителя организации и др.

От «простого» признания руководителем заслуг своего подчиненного во многом зависит удовлетворенность его своим трудом и готовность работать с большей отдачей.

Признание заслуг может быть официальным (например, на конференции, собрании коллектива) и неофициальным (например, при обходе руководителем рабочих мест своих подчиненных).

При использовании морального стимулирования главное место отводится устному поощрению. Поощрение – это признание трудовых заслуг работника. Поощрение вызывает у работника удовлетворенность собой, своими успехами, окружающими условиями и оказывает воздействие на окружающих людей. Наиболее действенным стимулом оказывается публичное поощрение. При этом

должна быть разница в поощрении хорошо работающих и нерадивых сотрудников, чтобы сохранить стимулы в работе.

Порицание человека может вызвать у работника чувство досады, раздражения, растерянности. Но может вызвать и другое состояние: стремление изменить мнение о себе и своей работе, упорство, решительность, желание получить признательность. Именно такое состояние работника и является целью применения порицания, критики.

Руководитель часто использует в работе такие методы как похвала и критика. К применению метода похвалы существует несколько требований: последовательность, регулярность использования, в то же время с наличием перерыва и дозированно, чтобы не ослаблять действенность. При этом похвала и одобрение должны быть искренними. К критике как методу стимулирования существуют более жесткие требования, чтобы избежать негативных последствий: уважительность, конфиденциальность, аргументированность, справедливость, предложение оказания помощи для устранения ошибок и недостатков.

Самыми распространенными методами морального стимулирования педагогов являются следующие: награждение знаками отличия, памятным подарками, объявление благодарности, рассказы в печати о трудовых отличиях личности или коллектива. Много лет в практике управления работает такое средство повышения мотивации как помещение фотографии, портрета на Доску почета. Однако это средство работает при условии сменности лиц, при этом учитываются реальные достижения педагогов за определенный период.

Для некоторой категории педагогических работников стимулирующим фактором может оказаться создание гибкого графика работы. Например, администрация может создать комфортные условия работнику, ухаживающими за больными членами семьи, составить удобное для него расписание уроков. Определенную часть работы сотрудник может выполнять на дому.

Для определенной группы педагогов важным является стимулирование свободным временем, например, получение дополнительных выходных в каникулярное время в качестве вознаграждения.

Большое воздействие на сотрудников оказывает моральное удовлетворение от проделанной работы, поэтому здесь важно поддерживать элементы творчества и соревнования в коллективе, возможности участия в принятии решений.

В качестве инструмента морального стимулирования педагогов могут выступать различные корпоративные праздники, основная цель которых – не развлечение сотрудников, а передача определенных ценностей: подведение итогов работы, сплочение коллектива на основе неформального общения, безболезненное вхождение в коллектив новичков, создание имиджа организации и т.д.

В последнее время широкое распространение в различных организациях получило проведение таких мероприятий как выборы лучшего работника месяца, года среди членов коллектива. Все чаще используется такой прием как выпуск сувенирной продукции с символикой организации (например, к юбилею образовательной организации), который способствует формированию приверженности своей организации.

Следует отметить, что деление стимулов на материальные и нематериальные достаточно условное, потому что они взаимосвязаны и часто работают вместе. Например, организацию корпоративных праздников относят к мерам психологического стимулирования, однако это требует определенных материальных затрат, которые, возможно, окажут влияние на систему оплаты труда [11].

Требования к разрабатываемой организацией системе морального стимулирования по своей сути схожи с требованиями к материальному стимулированию, а именно:

- поощрять работника следует за конкретные результаты деятельности и его вклад в решение задач, стоящих перед всей организацией;

- меры поощрения педагогов должны быть пропорциональны их результативности, т.е. за более высокие достижения должно быть более значимое поощрение;

- своевременность поощрения, т.е. сразу после получения положительного результата;

- критерии поощрения должны быть простыми и понятными всем сотрудникам;

- люди должны быть уверены в том, что исполнение дополнительных обязательств, влияющих на эффективность всего процесса, будет соответствующим образом поощрено;

- поддержка и углубление заинтересованности каждого педагога в положительной динамике результатов его деятельности;

- разнообразие приемов и форм поощрения, использование новых, нетрадиционных форм;

- учет тенденции роста активности, профессионального мастерства педагогов, стабильности высоких результатов;

- обязательное информирование педагогического коллектива о моральном поощрении сотрудника;

- в случае высоких достижений педагогов объявление благодарности и вручение наград следует проводить в торжественной обстановке;

- проведение анализа, насколько какой-либо способ стимулирования оказался эффективным;

- неприемлемость игнорирования морального стимулирования.

Каждая образовательная организация использует свои приемы стимулирования. Чтобы сделать эти приемы более действенными, необходимо привести их в систему.

Таким образом отмечаем, что материальное стимулирование не всегда оказывает желаемый эффект, и даже существенное повышение оплаты труда может не привести к улучшению качества труда, потому что потребности человека постоянно растут, и то, что было действенным вчера, сегодня уже не работает. Однако и одни лишь моральные стимулы не могут долго поддерживать инициативу и работоспособность работника и всего коллектива в целом. Требуется обеспечение правильного взаимодействия материальных и нематериальных стимулов, необходимо постоянно их развивать и совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда. Правильное сочетание различных стимулов и является основой управления организацией.

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ И ДИДАКТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО МОТИВАЦИИ ТРУДА

3.1. Анализ мотивации трудовой деятельности педагогов МБОУ СОШ № 85

Для создания адекватной системы управления кадрами организации необходима полная и достоверная информация о состоянии образовательного процесса. Поэтому мы провели анализ состояния внутренней и внешней среды, влияющей на развитие школы, что позволит выявить комплекс проблем и определить возможные пути их решения.

МБОУ СОШ № 85 с углубленным изучением отдельных предметов функционирует с 1 сентября 1983 года. Школа имеет благоприятное территориальное расположение в благоустроенном микрорайоне Сормовского района. Социальный статус семей учащихся достаточно высок: большинство семей – полные (79,7%); среди родителей служащие составляют 41%, 28% родителей заняты в сфере обслуживания, частных предпринимателей - 14%, рабочих - 15%, количество неработающих родителей составляет 2%. Можно констатировать определенную динамику контингента учащихся: уменьшение числа неблагополучных семей, увеличение количества многодетных семей, стабильное число неполных семей.

Родители четко формулируют социальный заказ школе. В ходе проведенного выборочного опроса родителей и учащихся четко выделяется вопросы качества образования, конкурентоспособности выпускников школы, удовлетворение потребностей детей в самореализации, творчестве, развитии коммуникативных умений, физическая и психологическая защищенность ребенка в школе. На рисунке 1 представлена социальная оценка деятельности школы, полученная в результате выборочного опроса родителей.

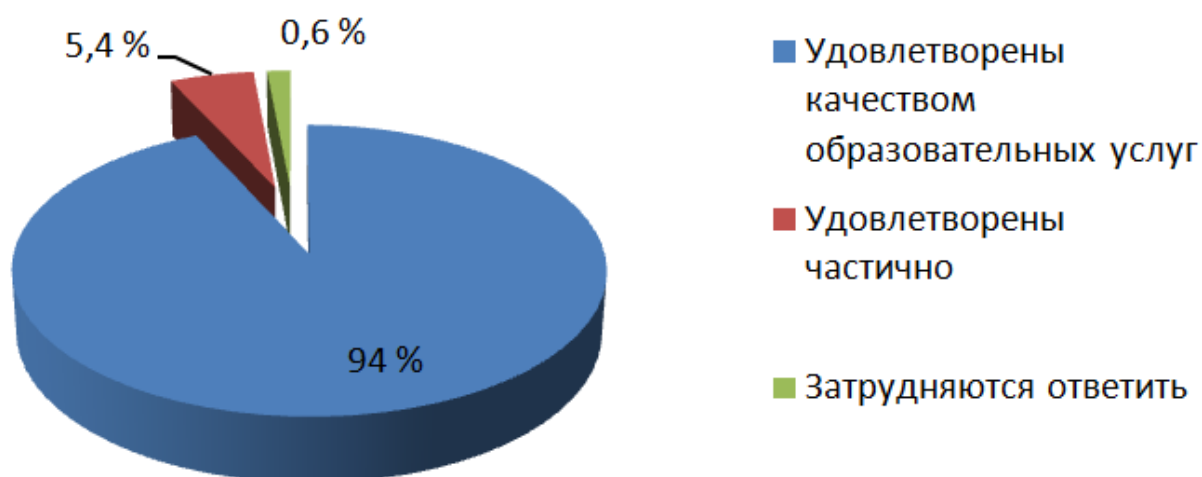


Рис.1. Социальная оценка деятельности школы

Первая ступень образования в МБОУ СОШ № 85 с углубленным изучением отдельных предметов наряду с традиционными формами представлена классами развивающего обучения Д.Б. Эльконина – В.В. Давыдова. На второй и третьей ступенях, кроме классов развивающего обучения, введено углубленное изучение английского языка, физики, литературы, химии, направленное на развитие познавательных интересов учащихся и выполнение социального заказа. Школа - член Международной ассоциации «Развивающее образование».

Школа трижды становилась победителем приоритетного национального проекта «Образование» (в 2006, 2008 и 2014 годах). В 2008 и 2010 годах школа была награждена почетным вымпелом главы города Нижнего Новгорода за большой вклад в повышение качества образования в общеобразовательных учреждениях города Нижнего Новгорода.

В настоящее время в школе обучается 1605 учеников в 62 классах. На протяжении многих лет учащиеся демонстрируют высокий уровень качества знаний (рис.2).

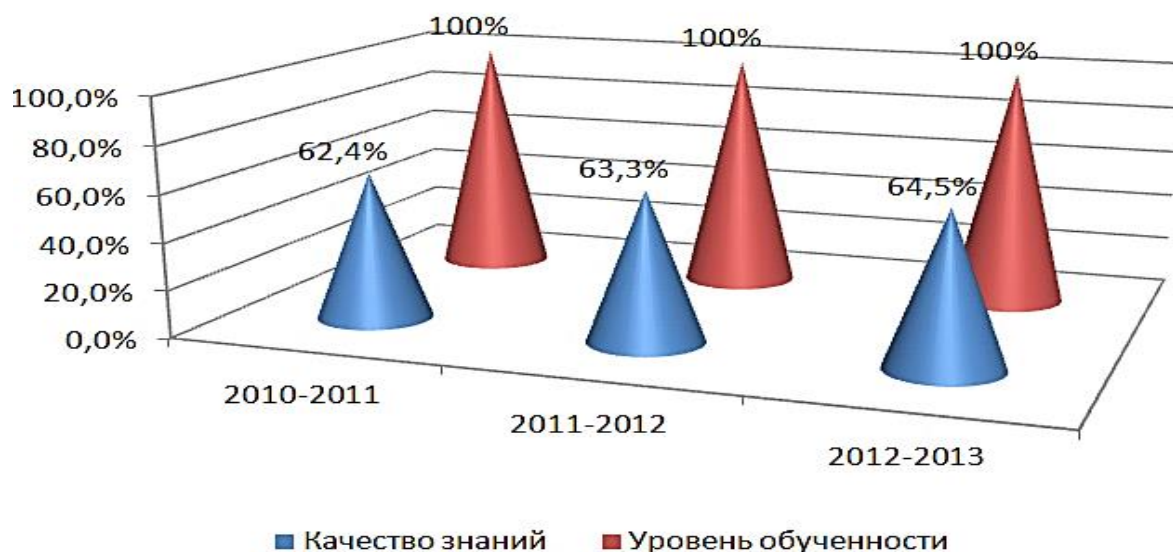


Рис.2. Качество знаний и уровень обученности учащихся

Большое внимание в школе мы уделяем работе с педагогами. 36 педагогов школы имеют высшую категорию, что составляет 43,9% от общего числа работников. 6 педагогам присвоено звание «Заслуженный учитель Российской Федерации», 7 отмечены знаком «Отличник народного просвещения», 6 являются Почётными работниками общего образования РФ, 19 награждены Почетными грамотами Министерства Образования РФ.

Наблюдается положительная динамика готовности к участию в инновационной деятельности (суммарный показатель информационной, мотивационной, психологической, рефлексивной готовности) педагогов школы (рис.3).

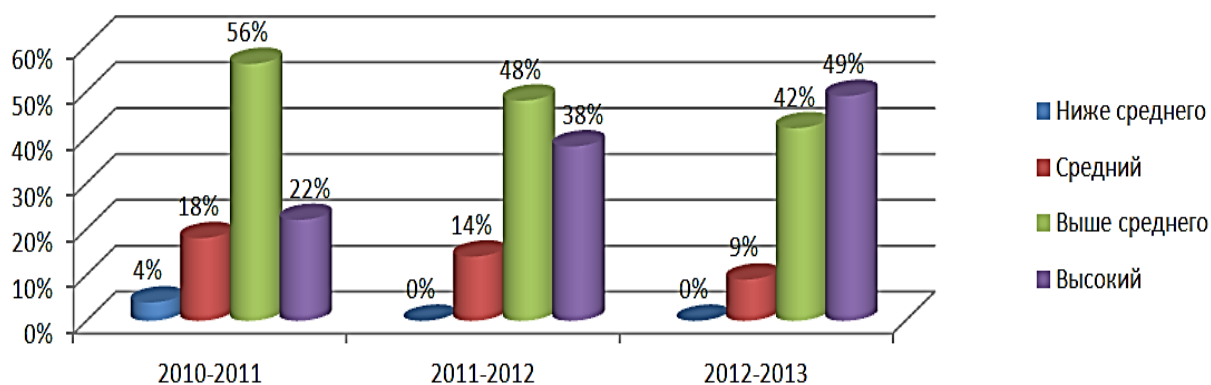


Рис.3. Уровень готовности педагогов к инновационной деятельности

В рамках управления персоналом значительное внимание уделяется

формированию благоприятного морально-психологического климата, налаживанию социального партнерства и т. п.

Мы считаем, что персонал является фактором, определяющим будущее организации. Для того чтобы педагог работал с необходимой эффективностью необходимо наличие у него оптимального мотивационного комплекса. Профессиональная мотивация выступает как внутренний движущий фактор формирования личности учителя. В рамках магистерской диссертации нами была изучена мотивация профессиональной деятельности педагогов. Учителям было предложено оценить значимость для них мотивов педагогической деятельности по десятибалльной шкале [12, с.43]. Результаты анкетирования даны в Приложении 2.

Согласно нашему исследованию основными мотивирующими факторами, являющимися важными с точки зрения улучшения производительности труда, для сотрудников МБОУ СОШ №85 являются следующие:

- Признание и любовь учеников (90% опрошенных поставили максимальный уровень важности);
- Разумность требований руководства (65% - максимальный уровень, 35% - высокий и выше среднего уровень значимости);
- Хорошие условия на работе (100% опрошенных оценили важность фактора от 8 до 10 баллов).

Самым низким мотивационным фактором по значимости для педагогов школы стали такой критерий как «Сложная и трудная работа» (40% педагогов отметили низкую значимость фактора, 60% - среднюю и ниже среднего).

Разделились мнения учителей по вопросу возможности карьерного роста: по 15% анкетированных поставили этот фактор на минимальный и максимальный уровень, остальные разделились по шкале с преобладанием значимости ниже среднего (рис.4).

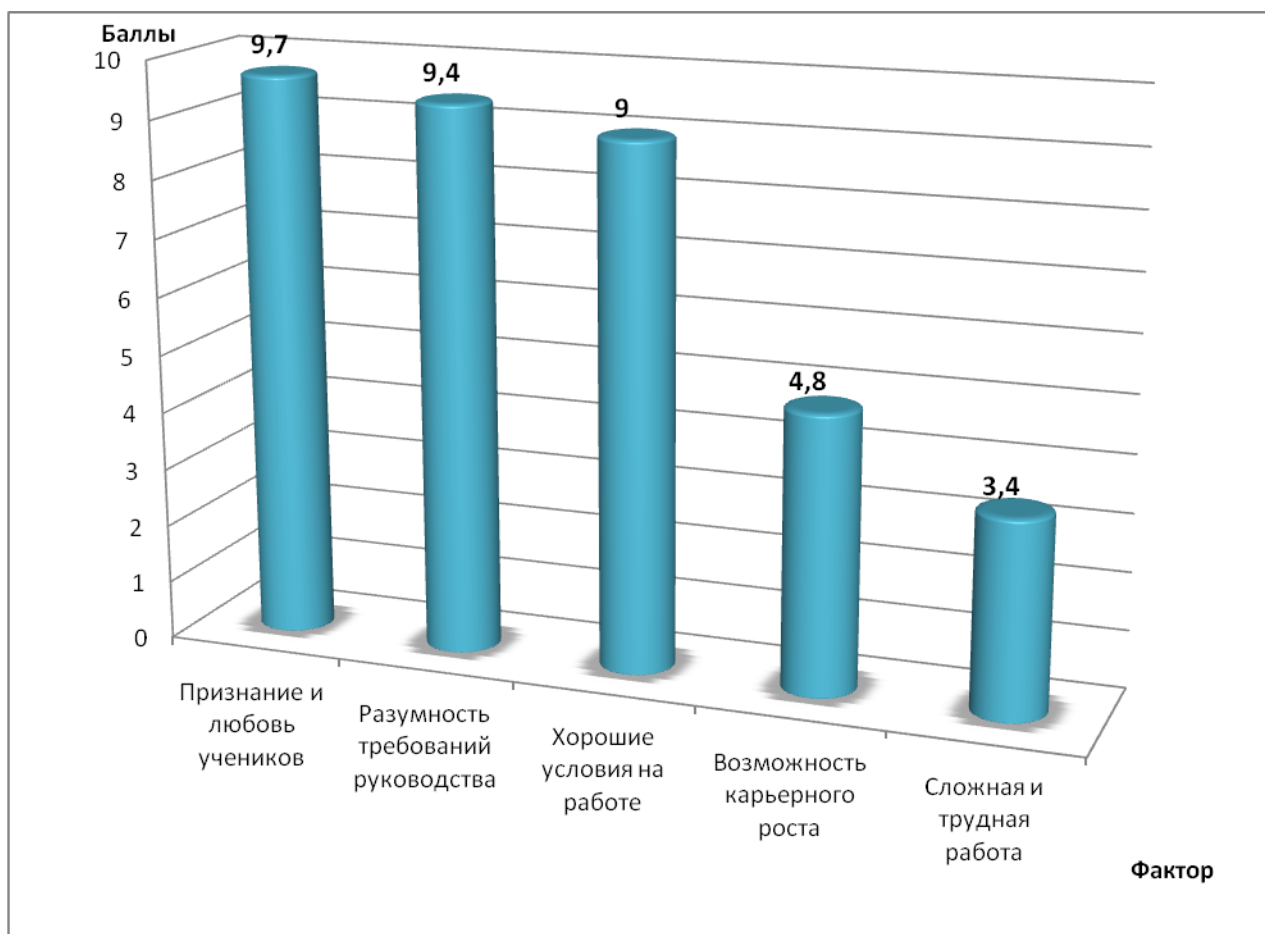


Рис.4. Факторы, оказывающие наибольшее и наименьшее влияние на повышение производительности труда педагогов ОО

Анализируя полученные данные, отметим, что для педагогов школы на момент проведения исследования наиболее важными оказываются мотивы безопасности и комфорта, которые требуют определенных социально-психологических методов стимулирования, речь о которых пойдет ниже. Такие факторы, как социальные гарантии, стабильность заработка и возможность в зависимости от результатов труда получать более высокую зарплату анкетированные поставили на 5, 7-8 места соответственно, что определяет важность также и материального стимулирования сотрудников.

В рамках магистерской диссертации нами был составлен профиль уровня притязаний для 40 педагогов образовательной организации (рис.5), где ОНО – очень низкая оценка; НО – низкая оценка; СО – средняя оценка; ВО – высокая оценка; ОВО – очень высокая оценка. Нами был использован тест

«Мотивационная сфера личности», разработанный на основе личностного опросника Кеттела, под редакцией Г.А.Леевика:

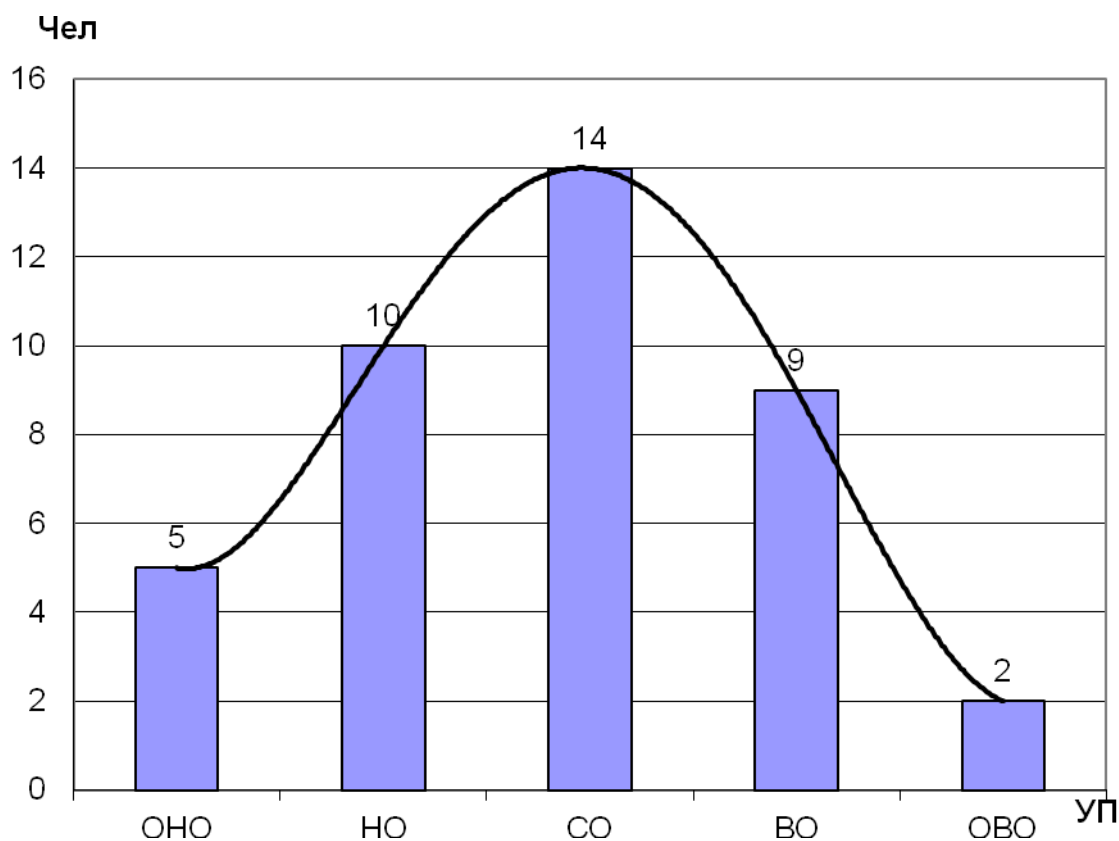


Рис.5. Профиль уровня притязаний (самооценки)

Кривая нормального распределения Гаусса сдвинута влево. Это означает преобладание низкого и среднего уровня притязаний. Для более эффективной мотивации необходимо смещение кривой вправо, то есть увеличение высокого уровня притязаний. Для этого необходима работа в направлении мотивации морального и материального плана.

Категория персонала с низким и очень низким уровнем притязаний требует особого внимания. Персональный подход к изменению уровня притязаний должен осуществляться последовательно: от исследования потребностей в конкретной сфере (личностной, коммуникационной, сфере отношений с руководителем, сфере профессионального развития, режима работы и т. д.) до воздействия через потребности на мотивационную сферу

личности. В итоге работники должны обладать более высоким уровнем притязаний. Повысить уровень притязаний личности можно с помощью коллектива и его руководителя путем подбадривания работника в процессе выполнения поставленных задач. Например, «Вы выбрали правильное направление», «у Вас все получится» и т.п.

Профиль уровня целей (рис.6) свидетельствует о высоких целевых установках во внутренней мотивации персонала:

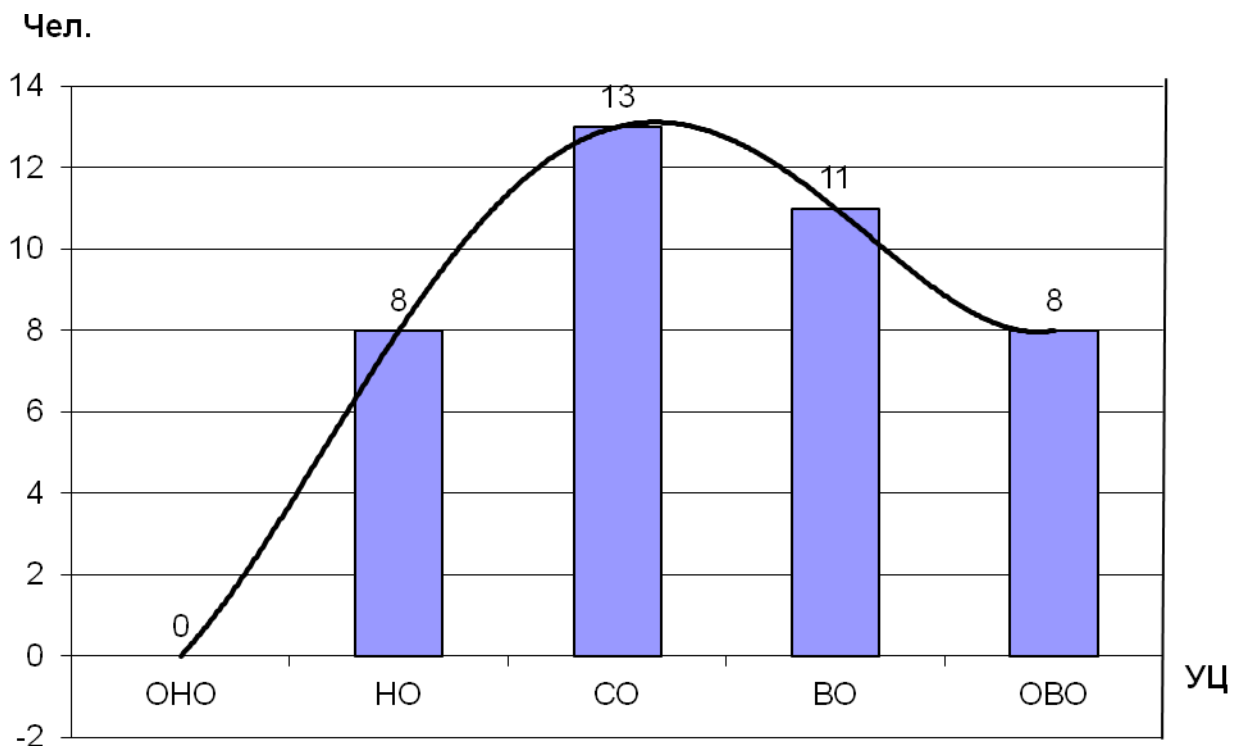


Рис.6. Профиль уровня целей

Кривая нормального распределения Гаусса смещена вправо. Следует помнить, что лишь высокий уровень притязаний (УП) и высокий и очень высокий уровень целей (УЦ) делает человека ориентированным на достижение успешных результатов в деятельности.

Для формирования более выраженных целевых установок необходимо выстраивание перспектив карьерного роста, соотнесение личных целей работника с целями компании и привлечение работника к управлению

компанией как основному мотивационному фактору в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

Следует отметить, что у 11 человек (27,5%) высокий уровень притязаний сочетается с высоким уровнем целевых установок. Это педагоги, способные вести за собой, готовые заражать других своим энтузиазмом, инициативные и творческие люди. Такой показатель является нормальным для образовательной организации. Однако руководству школы необходимо обратить внимание на людей с низким уровнем притязаний и уровнем целей, используя различные формы и приемы мотивации и стимулирования.

3.2. Формы и методы мотивации и стимулирования работников для повышения эффективности деятельности образовательной организации

Анализ нормативно-правовых документов образовательной организации, регламентирующих вопросы кадровой политики, позволил сделать следующие выводы:

1. Наличие в организации только двух документов, регламентирующих кадровую политику (Коллективного договора и Положения об оплате труда работников) говорит об упорядочивании только доплат, выплат и социальных надбавок, которые носят относительно постоянный характер и оказывают незначительное стимулирующее влияние.

2. Отсутствие Положения о фонде материального стимулирования говорит об отсутствии в организации механизма отслеживания индивидуальных результатов деятельности педагогических работников. Начисление премий нередко происходит по субъективным факторам, на усмотрение руководства школы.

3. В школе отсутствует система диагностики мотивов и потребностей педагогов, система определения факторов, важных для них с точки зрения повышения производительности труда, вызывающих желание эффективно

трудиться. Работа в этом направлении ведется редко и непланомерно, только в случае возникновения конфликтных ситуаций.

В ходе работы над магистерской диссертацией нами был составлен Лист учета результативности деятельности педагога образовательной организации (Приложение 1) и опробован при распределении премиальных по итогам 2 четверти 2013-2014 учебного года. Для определения размера стимулирующей части были использованы следующие критерии:

- результаты участия в предметных олимпиадах, спортивных соревнованиях, творческих конкурсах различного уровня,
- качество знаний учащихся по предмету,
- превышение средних по району результатов ГИА и ЕГЭ по предмету,
- результаты научно-исследовательской деятельности учащихся,
- результативность участия учащихся в социально-значимых проектах и акциях различного уровня,
- охват учащихся горячим питанием,
- своевременное и качественное ведение документации и отчетности,
- подготовка и проведение общешкольных мероприятий, акций, праздников.

В ходе бесед с педагогами школы выявлено, что распределение стимулирующего фонда с учетом индивидуальных результатов педагогов оказало большое влияние на мотивацию их деятельности. Такие же выводы позволяют сделать факт повышения качества знаний учащихся школы на 1,3% по итогам учебного года (с 64,5% в 2012-2013 уч.году до 65,8% в 2013-2014 уч.году) и факт улучшения результатов ЕГЭ практически по всем предметам. К сожалению, уменьшение фонда заработной платы в организации не позволило более использовать разработанную технологию. Однако, введение подушевого финансирования с января 2015 года, на наш взгляд, в условиях большой востребованности школы и значительного числа учащихся (1605 человек)

делает актуальной приведение в систему процедуру распределения стимулирующего фонда.

Чтобы добиться увеличения эффективности труда от работников образовательной организации, руководителям рекомендуется осуществлять следующие действия по мотивации трудового поведения педагогов:

1. определение реальных мотивов трудовой деятельности сотрудников;
2. диагностика потребностей учителей и факторов, влияющих на педагогическую деятельность; сравнение их с представлениями руководителей о перечисленных выше явлениях;
3. оценка способов стимулирования труда педагогических работников, наиболее адекватных обстановке, сложившейся в образовательной организации;
4. выбор управленческих приемов, оказывающих положительное воздействие на мотивацию сотрудников;
5. выполнение управленческих действий для коррекции трудового поведения;
6. оценку изменений в трудовом поведении педагогов.

Ниже представлен достаточно большой выбор методов и форм мотивации персонала, которые может использовать руководитель образовательного учреждения. Каждая группа методов основывается на мотивах, имеющихся в данный момент у работников. В науке и практике выделяются три группы методов: административные, экономические и социально-психологические [12].

- Административные методы

Для них характерно целенаправленное воздействие на человека, ориентируются на чувство долга, трудовую культуру, дисциплину.

Потребности и мотивы:

- боязнь увольнения,
- боязнь наказания,

- стремление иметь стабильную работу,
- стремление получить признание заслуг.

Методы и приемы мотивирования:

- издание приказов и распоряжений,
- установление административных санкций и поощрений, объявление благодарности и выговора,
- разработка и утверждение должностных инструкций с указанием конкретных обязанностей, положений, стандартов, соответствующих правовым нормам,
- аттестация педагогов,
- предоставление отгулов, увеличенных отпусков,
- справедливое распределение служебных обязанностей,
- рациональное распределение учебной нагрузки и расписание уроков.

- Экономические методы

С помощью этих методов осуществляется материальное стимулирование отдельных педагогов и всего коллектива в целом.

Потребности и мотивы:

- обеспечение своей жизнедеятельности,
- желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности,
- желание быть защищенным в случае экономических кризисов,
- мотив справедливости.

Методы и приемы мотивирования:

- премирование работников,
- распределение надбавок,
- доплаты и компенсации за увеличение нагрузки,
- предоставление в школе возможных льгот (льготное питание в школьной столовой, путевки в пансионаты и санатории, прохождение

диспансеризации, экскурсионные поездки, бесплатная подписка на периодические издания и т.д.),

- социальное обеспечение (больничные, отпускные и т.д.),
- денежные компенсации в экстренных случаях (например, кражи, пожары, болезни родственников),
- получение дополнительного заработка (платные дополнительные образовательные услуги).

- Социально-психологические методы

Оrientируются на создание благополучного социально-психологического климата, воздействуют на гражданские чувства, ценностные ориентации.

Потребности и мотивы:

Мотивы признания, самоуважения:

- обретение уважения, признание заслуг,
- достижение успеха,
- стремление сделать карьеру,
- потребность в признании своей неповторимости, уникальности,
- потребность в самостоятельности при принятии решений, в доверии руководства и др.

Методы и приемы мотивирования:

- обобщение опыта работы, общественное признание,
- аттестация на высокую квалификационную категорию,
- работа в престижных классах, участие в экспериментальной деятельности,
- стажировки, командировки,
- участие в управлении в составе различных комиссий, советов,
- включение в резерв руководящих кадров,
- расширение полномочий,
- создание и развитие института наставничества,

- предоставление подчиненным дополнительных полномочий и прав, возможности самовыражения,

- организация школьных конкурсов и соревнований, направление на районные и городские конкурсы,

- рекомендации на присвоение званий,

- письменная благодарность с занесением в трудовую книжку,

- благодарственные письма, почетные грамоты.

Потребности и мотивы:

Мотивы безопасности и комфорта:

- желание иметь безопасное и удобное рабочее место,

- желание иметь комфортный режим работы,

- желание работы без конфликтов и стрессов,

- желание быть уверенным в завтрашнем дне и др.

Методы и приемы мотивирования:

- наличие коллективного договора, профсоюзной организации,

- четкие должностные инструкции,

- заблаговременное извещение о проверках,

- улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места,

- составление комфортного расписания уроков, удобный график работы,

- корректное поведение руководителей учреждений, проявление поддержки по отношению к подчиненным.

Потребности и мотивы:

Мотивы принадлежности, общения:

- ощущать себя частью коллектива,

- потребность в неформальном общении с коллегами, с руководством и др.

Методы и приемы мотивирования:

- повышение статуса образовательной организации,

- сохранение существующих традиций,

- коллективное проведение досуга (экскурсии, походы, вечеринки и т.д.),
- привлечение сотрудников к работе, которая давала бы возможность общения в процессе труда,
- поздравление с знаменательными событиями,
- привлечение к общественной работе,
- проведение совместных совещаний, деловых игр,
- организация групповой работы, выполнение коллективных заданий для создания «духа команды».

Потребности и мотивы:

Мотивы самореализации:

- потребность в интересной работе,
- возможность реализации своих идей, планов,
- стремление к профессиональному и личностному росту и др.

Методы и приемы мотивирования:

- участие в более сложных и ответственных мероприятиях, предложение более содержательных заданий, чем другим педагогам,
- наличие возможности систематически повышать уровень компетентности, возможности самосовершенствования, направление на курсы повышения квалификации,
- участие в инновационной деятельности,
- внутреннее совместительство,
- поощрение активности, творчества, инициативности,
- предоставление возможности почувствовать себя победителем каких-либо конкурсов, соревнований;
- предоставление возможности работать в составе творческих групп, команд разработчиков проектов.

Система мотивации и стимулирования работников образовательной организации должна включать целый комплекс мероприятий, при этом личностные цели и желания должны совпадать с целями организации или

соответствовать им. Эффективность любой системы мотивации и стимулирования зависит от предоставляемых возможностей, при этом должен выполняться ряд требований:

- критерии стимулирования должны быть понятными каждому работнику и быть справедливыми;
- необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко завышенным вознаграждением;
- размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки личного вклада в общие результаты труда;
- вознаграждение должно быть значимым;
- промежуток между результатом деятельности и вознаграждением должен быть минимальным.

Отметим, что использование приемов должно быть комплексным, необходимо сочетание моральных и материальных стимулов, позитивных и негативных. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. Управление персоналом должно охватывать весь кадровый состав организации. Кроме того, хотя директор школы и обладает рядом инструментов по успешному мотивированию коллектива в целом, однако, большую роль играют и особенности мотивационной сферы каждого конкретного специалиста. К каждому педагогу необходимо применять индивидуальный подход, учитывая его особенности, тогда его отдача будет максимальной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С позиции психологии мотивация - побуждение к действию; процесс, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, устойчивость и активность; способность человека удовлетворять свои потребности.

С точки зрения менеджмента мотивация - это процесс побуждения человека или группы людей к трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация является главной внутренней причиной, определяющей направление деятельности человека, в частности работника, поэтому, применяя ее, можно добиться многократного повышения или понижения эффективности результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления. В то же время, являясь сложным психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сути, структуры и следующих отсюда эффективных приемов воздействия на неё. Это означает, что мотивация является и объектом управления.

Система мотивации и стимулирования профессиональной деятельности существует на любом предприятии, в любой организации, но не всегда она оказывается эффективной. Поэтому, как следствие, возникает текучесть кадров, неудовлетворенность своей работой, наличие конфликтов.

Трудности управления мотивацией работников вызваны многогранностью личности человека. Человек по своей природе уникален и неподражаем, как отпечатки его пальцев. Поведение человека, в том числе и в области трудовой деятельности, определяют его собственные увлечения, желания, способности, цели, потребности, ценности, стремления, ожидания. В условиях рыночной экономики возрастает роль экономических методов.

Однако для каждого конкретного работника характерен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Привести разных работников к единому эталону даже в рамках одной профессии, специальности,

квалификации невозможно, да и не нужно, чтобы не потерять личностное начало в человеке.

Анализ литературы и результаты исследовательской работы подтвердили выдвинутую гипотезу и позволили сделать следующие выводы:

1. Современным руководителям образовательных организаций для правильной организации трудовой деятельности педагогов необходимо знать теоретические положения о потребностях, мотивах деятельности, мотивационном механизме труда.

2. Наибольшей эффективности система мотивации педагогических работников достигается при использовании комплексного подхода, путем сочетания материального и нематериального стимулирования работников, коллективных форм и индивидуальных.

3. Управленческая деятельность по мотивации трудового поведения педагогических работников должна ориентироваться не только на коллективные цели и потребности, но и на конкретные личности и ситуации, необходимо использовать подходы к управлению, наиболее адекватные существующим условиям.

4. Представленные формы и методы мотивации и стимулирования работников позволяют применять их в повседневной жизни для повышения эффективности деятельности образовательной организации.

5. Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

6. Грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим результативность организации - через повышение эффективности труда отдельно взятого работника, всего коллектива в целом и снижение затрат на подбор и адаптацию персонала.

7. Даже в самую совершенную систему мотивации педагогических работников необходимо вносить коррективы, требуется регулярно отслеживать изменения в мотивирующих факторах персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Президент России. Архив выступлений. Выступление на встрече с членами Правительства, руководством Федерального Собрания и членами президиума Государственного совета 5 сентября 2005 года Источник: <http://www.archive.kremlin.ru/...2005/09/05/>
2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ). По состоянию на 10.01.2015. - Источник: <http://www.trudkod.ru/>
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». – М: Проспект, 2013. – 160 с.
4. Акмеологический словарь / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 161 с.
5. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М., 2008.
6. Бэрроу Саймон, Мосли Ричард. Бренд работодателя: Лучшее из бренд-менеджмента - в работу с кадрами. – Группа ИДТ, 2007. – 195 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. - М.: Проспект, 2009. – 512с.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. «Мастера психологии».— СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
9. История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 1997.- 240 с.
10. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 5, 2008.
11. Крымов А.А. Как действуют факторы мотивации / Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 7, 2010.
12. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. -- №8, 2009.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2008.

14. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 2007. - 99 с.
15. Управление персоналом: Теория и практика. Электронный учебник.- Под ред. В.Р. Веснина. – М.: КНОРУС, 2009. – 517 с.
16. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2009.-263 с.
17. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. - СПб.: Астерион, 2009. – 265с.
18. Чеха В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Вести образования. - 2009. - №8. – с. 18-21.
19. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. - М.:РОСБУХ, 2008.
20. Якуба В. Нестандартная мотивация: примеры // Профессионалы. — 2014. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandartnaja-motivatsija-primery/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Лист учета результативности деятельности педагога образовательной организации

№ п/п	Критерии оценки деятельности педагога	Показатель	Оценка в баллах
1.	Учебные достижения учащихся	Качество знаний учащихся по предмету по итогам отчетного периода (четверть, полугодие, год):	
		- 50%-65%	1
		- 65%-80%	2
		- более 80%	3
		Положительная динамика качества знаний учащихся по предмету	1
		Качество выполнения классом диагностических работ выше показателей общей успеваемости класса:	
		- по линии администрации школы; - по линии муниципалитета	1 2
2	Результаты внеурочной деятельности учащихся	Положительная динамика качества выполнения диагностических работ учащимися	1
		Превышение среднего по району (городу) балла за выполнение диагностических работ	2
		Превышение средних по району результатов ГИА и ЕГЭ по предмету	5
		Результаты участия в предметных олимпиадах, спортивных соревнованиях, творческих конкурсах различного уровня	
		- районного уровня:	
		победитель	5
		призер	2
		- городского уровня:	
		победитель	7
		призер	4
		- областного уровня и выше:	
		победитель	10
		призер	7
		Результаты научно-исследовательской	

		деятельности учащихся различного уровня	
		- районного уровня: победитель	3
		призер	2
		- городского уровня: победитель	5
		призер	4
		- областного уровня и выше: победитель	8
		призер	7
		Результативность участия учащихся в социально-значимых проектах и акциях различного уровня:	
		школьного	1
		муниципального	2
		областного и выше	3
3	Участие в инновационной деятельности	Наличие авторских программ по использованию современных технологий и развитию надпредметных компетенций: - за разработку - за реализацию	10 15
		Участие в разработке и реализации подпрограмм Программы развития школы, Основной образовательной программы: руководство участие	10 5
4	Обобщение и распространение собственного педагогического опыта	Победа или успешное выступление в профессиональных конкурсах разного уровня - районного - городского - областного и выше	5 10 15
		Обобщение собственного педагогического опыта на разном уровне (мастер-классы, семинары, открытые уроки, печатные работы, размещение материалов на сайтах): - школьном - муниципальном - областном и выше	1 2 5
5	Качество работы классного руководителя	Рост качества знаний класса в сравнении с предыдущим периодом	2
		Результат участия (победа) классных	

		руководителей в тематических конкурсах (методических разработок и т.п.) уровня:	
		- районного	5
		- городского	10
		- областного и выше	15
		Обеспечение участия учащихся класса в мероприятиях, конкурсах:	
		- за факт участия	1
		- за результат (победа)	
		- муниципального	5
		- областного и выше	10
		Формирование здорового образа жизни у учащихся:	
		- охват горячим питанием	
		91 – 95%	2
		96 – 100%	4
		- активное участие в спортивных мероприятиях	1
		Дисциплинированность учащихся класса:	
		- отсутствие пропусков без уважительной причины;	1
		- отсутствие опозданий;	1
		- отсутствие правонарушений,	1
		- соответствие внешнего вида учащихся требованиям школы	1
		Организация общественно-трудовой деятельности:	
		- участие в мероприятиях по благоустройству территории школы	2
		Эффективная система работы с родителями:	
		- организация помощи родителей школе;	1
		- участие родителей в школьных мероприятиях	1
		Своевременное и качественное ведение документации и отчетности классного руководителя	
		- план ВР, социальный паспорт и т.д.	1
6	Обеспечение оптимальных условий для качественного	Подготовка и проведение общешкольных мероприятий, акций, праздников	
		- помощь	2
		- подготовка и проведение	5

	обучения	Своевременное и качественное ведение документации и отчетности: - журналов, - рабочих программ - электронного дневника	2 1 2
7	Дополнительные школьные критерии	Отсутствие обоснованных жалоб участников образовательного процесса	1
		Выполнение правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции	1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты анкетирования по оценке мотивации сотрудников образовательной организации

По каждому фактору нужно отметить, используя десятибалльную шкалу, насколько он важен с точки зрения повышения производительности труда (1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая)

Фактор	Средний показатель	Место (рейтинг)
1. Стабильность зарплаты	8	7-8
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	8	7-8
3. Возможность карьерного роста	4,8	18
4. Признание и одобрение со стороны руководства	7,4	15
5. Признание и любовь учеников	9,7	1
6. Признание родителей	7,9	9-10
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	7,2	16
8. Возможность самостоятельности и инициативы	7,6	12-14
9. Высокая степень ответственности в работе	7,6	12-14
10. Интересная, творческая работа	7,9	9-10
11. Хорошие взаимоотношения в коллективе	8,4	6
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	7,8	11
13. Социальные гарантии	8,5	5
14. Сложная и трудная работа	3,4	19
15. Возможность развития, самосовершенствования	6,8	17
16. Хорошие условия на рабочем месте	9	3
17. Разумность требований руководства	9,4	2
18. Авторитет руководителя	8,8	4
19. Разделение традиций и принципов работы, принятых в организации	7,6	12-14

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Мотивационная сфера личности

(Определение уровня целей и уровня притязаний (самооценки))

1. Усилия, затраченные на составление планов:
 - а) никогда не лишние б) трудно сказать в) не стоят того
2. Если бы я серьезно занялся наукой, то стал бы профессором:
 - а) верно б) трудно сказать в) не верно
3. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди:
 - а) да б) трудно сказать в) нет
4. У меня нет цели в жизни:
 - а) верно б) не знаю в) нет, цель есть
5. Я считаю, что в жизни я могу достигнуть значительно больше, чем многие из моих сверстников:
 - а) верно б) не знаю в) нет
6. Обычно определенных целей в жизни я перед собой не ставлю, все получается само собой:
 - а) да б) не знаю в) нет
7. При наличии у меня необходимых условий, я бы быстро добился больших профессиональных результатов:
 - а) верно б) трудно сказать в) нет
8. В любом деле я стараюсь быть где-то посередине: меньше спросу:
 - а) верно б) не знаю в) нет
9. Я значительно способнее моих сверстников и коллег по работе:
 - а) верно б) трудно сказать в) нет
10. Обычно я ставлю перед собой небольшие, скорее частные цели на определенный небольшой (не более 3-4 месяцев) период жизни:
 - а) верно б) не знаю в) нет

11. Часто ли Вы планируете то, как будете вести себя при встрече, беседе и т.п.?

а) всегда б) трудно сказать в) редко

12. Я настойчив и без колебания осуществляю принятые решения, невзирая на трудности:

а) верно б) не уверен в) нет

13. У меня есть такие качества, по которым я превосхожу других людей:

а) верно б) не уверен в) нет

14. У меня есть большая цель в жизни, достижения которой я добиваюсь уже несколько лет:

а) верно б) не знаю в) нет

15. У меня есть главная цель в жизни, достижение которой потребует, возможно, всей моей жизни:

а) верно б) не знаю в) нет