# Мотивация трудовой деятельности учителей в образовательных учреждениях

2016

Содержание

Введение

1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности организации

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

1.2 Анализ управленческих подходов к процессу мотивации трудового поведения персонала

1.3 Организация управленческой деятельности руководителей образовательных организаций по мотивации трудового поведения учителей

2. Формирование мотивации трудового поведения учителей и дидактическое обеспечение поддержки управленческой деятельности по мотивации труда

2.1 Анализ мотивации трудовой деятельности учителей МОУ СОШ №10

2.2 Формы и методы мотивации и стимулирования работников для повышения эффективности образовательной организации

Заключение

Список использованных источников и литературы

Введение

Зачастую руководители образовательных учреждений считают, что изучать мотивацию как отдельную функцию не следует. Им кажется, что если человек и так работает, то он сам мотивировал себя на это чем-либо, а значит этот вопрос не требует дополнительного внимания. Руководители различных организаций, в частности образовательных, считают, что мотивации, которая итак есть у сотрудников, вполне достаточно для того, чтобы те могли успешно выполнять поставленные перед ними цели и трудиться по своей специальности.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Но директор учебного заведения всегда заинтересован в том, чтобы учительский состав был высокопрофессиональным. В связи с этим ему следует работать над улучшением управленческой системы. Чтобы в школе оставались работать кадры, имеющие высокую квалификацию, а также для привлечения таковых из числа молодых специалистов, требуется разрабатывать механизм морального и материального стимулирования. Продуманная мотивационная система, успешно реализующаяся на практике, оказывает влияние и на отдельно взятого учителя (его активность в социальном плане, инициативы творческого характера), и на результативность работы школы в целом.

Мотивация представляет из себя процесс влияния на собственное желание, а также желание других людей работать над решением поставленных перед учреждением задач, а также над выполнением личных планов. Если сотрудники не будут мотивированы, то у них не будет интереса к реализации поставленных целей даже в хорошем образовательном учреждении. Следовательно, руководству, заинтересованному в благотворной деятельности и развитии организации, необходимо постоянно помнить об управлении работой учителей в плане разработки успешно действующего механизма стимулирования их деятельности.

Чтобы сформировать систему мотивации, которая будет эффективна, следует работать над тем, чтобы смысл деятельности сотрудников заключался не только в удовлетворении их собственных материальных запросов, но и выходил за их границы. Смысл работы человека не может быть в удовлетворении его потребностей материального характера. Следует стимулировать заинтересованность учителей к их обучающей деятельности, а также к разрешению возникающих проблем и собственному развитию как личности и как специалиста. Наибольшую актуальность решение этого вопроса имеет в отношении молодых сотрудников. Зачастую они гораздо быстрее будут готовы сменить образовательную организацию, в которой работают, чем члены более опытного учительского состава. Учителя, имеющие высокий уровень мотивации, готовы больше трудиться над выполнением поставленных задач, а значит и их деятельность будет более успешна.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Актуальность темы заключается в необходимости разработки и улучшения механизма мотивирования деятельности учительского состава образовательного учреждения, а также в недостаточном внимании руководителей к вопросу стимулирования работы сотрудников, как к одной из функции управления.

Цель исследования: изучить мотивацию учителей.

В соответствии с обозначенной целью поставлены задачи:

● Определить сущность и понятие мотивации трудовой деятельности.

● Исследовать зарубежный и отечественный опыт решения проблемы мотивации трудовой деятельности.

● Проанализировать управленческие подходы к процессу мотивации трудового поведения учителей.

● Рассмотреть организацию управленческой деятельности руководителей образовательных организаций по мотивации трудового поведения учителе.

● Проанализировать мотивацию трудовой деятельности учителей МОУ СОШ №10.

● Дать рекомендации для повышения эффективности МОУ СОШ №10.

Объект исследования: учителя образовательных учреждений.

Предмет исследования: мотивация трудовой деятельности учителей в образовательных учреждениях.

Гипотеза исследования: для создания успешно функционирующей системы мотивирования сотрудников школы, требуется сочетать разные способы стимулирования учителей, учитывая их потребности, время от времени изучая полученные результаты и пересматривая используемые методы, в результате чего эффективность работы отдельных учителей и всей школы будет возрастать.

Методы эмпирической части исследования:

● Проведение анкетирования учителей МОУ СОШ №10

● Анализ личных дел учащихся, протоколов педагогического совета и других нормативных документов.

● Анализ и синтез научной литературы.

● Включенное наблюдение - посещение ШМО (школьного методического объединения)

● Устный опрос директора МОУ СОШ №10 и зам директора по Учебно Воспитательной Работе

Теоретическую базу для изучения вопроса составляют:

1. теория потребностей (А. Маслоу).

2. теория мотивации работы сотрудников организации в российских и зарубежных исследованиях по функциям управления (А.И. Наумов, Р.Л. Кричевский, С.А. Шапиро, О.С. Виханский, М. Мескон, Е.П. Ильин, Э.А. Уткин)

Теоретическое значение исследования состоит в анализе и отборе информации, которая требуется для формирования мотивационной среды в образовательном учреждении.

Эмпиричская база для проведения исследования включает в себя:

● Личные дела обучающихся

● Протоколы педагогических советов

● Результаты работы заместителя директора по воспитательной работе

● Тест «Мотивационная сфера личности», созданный на основе личностного опросника Кеттела (под ред. Г.А. Леевика)

● Коллективный договор и нормативные документы МОУ СОШ №10

- сведения о персональном составе, информация о руководящих кадрах, условия организации и материально-техническое обеспечение.

● Положение об уплате труда работников Практическая значимость состоит:

● В выявлении основных мотивов работы учительского состава МОУ СОШ № 10, а также их стремлений и уровня личных целей.

● В применении полученных в результате исследования способов для повышения уровня мотивации учителей и их стимулирования оптимизировать свою ежедневную работу.

● В представлении проекта Положения о фонде материального стимулирования, а также создании Листа учета результативности труда учительского состава с предложением критериев, по которым можно оценивать результативность их работы и стоимости этих показателей в баллах, для использования результатов исследования образовательными учреждениями в своей деятельности.

Структура дипломной работы: дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

Во введении указаны причины, по которым тема исследования является актуальной. Там же обозначены поставленные перед исследователем задачи, а также определен предмет исследования, указаны методы его проведения и представлена его практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности деятельности организации» проанализирован процесс мотивации учителей, изучены такие понятия, как «мотивы деятельности», «потребности», «мотивационный механизм», а также некоторые способы мотивирования и стимулирования деятельность сотрудников организации. Рассмотрены вопросы организации материального и морального стимулирования деятельности сотрудников, как факторов улучшения результативности работы всего образовательного учреждения в целом.

Во второй главе «Формирование мотивации трудового поведения учителей и обеспечение поддержки управленческой деятельности по мотивации труда» проанализирована мотивация работы учительского

коллектива школы на примере МОБУ СОШ № 10. Предложены способы мотивации и стимулирования сотрудников, которые могут использоваться для улучшения результатов работы учебного заведения.

Обобщая результаты исследования, сделаны такие выводы:

1. Руководству образовательных учреждений следует изучать теоретические положения о потребностях сотрудников, мотивах их работы, а также мотивационной системе деятельности, которая помогает правильно организовать трудовую деятельность учительского состава.

2. При осуществлении управленческой деятельности по мотивации труда учительского состава следует принимать во внимание не только поставленные перед коллективом цели и задачи, но и особенности конкретных индивидуумов и возникающих ситуация. Необходимо применять такие способы управления, которые больше всего подходят создавшимся в образовательной организации условиям.

3. Предлагаемые для применения в отношении ежедневной деятельности учителей способы мотивирования и стимулирования позволяют улучшить результативность труда сотрудников образовательного учреждения. Наибольший эффект достигается путем комплексной работы над этим вопросом, сочетающей материальное и нематериальное стимулирование и методы, ориентированные как на весь коллектив сразу, так и на отдельных индивидуумов.

1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности организации

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

Работа с кадрами в любой организации является частью общей системы управления, но общепринятых методов по управлению сотрудниками не существует. Чтобы человек вел свою трудовую деятельность результативно, успешно, и самостоятельно стараясь влиять на ее результаты, у него должна быть заинтересованность в этом, т.е. мотивация.

Следовательно, главной целью кадровой службы является создание такой мотивационной системы, которая позволит наиболее полно раскрыть потенциал сотрудников. Под мотивационной системой имеется ввиду процесс активизации мотивов сотрудников (т.н. внутренняя мотивация) и разработка стимулов (т.н. внешняя мотивация) для их побуждения к результативной деятельности.

Основой мотивационной системы являются потребности - внутреннее состояние психологического или функционального чувства неполноценности чего-либо, проявляющееся в зависимости от окружающей индивидуума ситуации. Чувство дискомфорта оказывает влияние на поведение человека, его чувства и мыслительную деятельность, а иногда может полностью подчинить его себе. трудовой управленческий руководитель учитель

Потребности невозможно увидеть и измерить. Только в некоторых ситуациях можно узнать об их наличии по поведению индивидуума.

Потребности разделяются на три основных типа: социальные, материальные и духовные. В конкретно взятый момент всегда преобладает одна из них, но человек действует не только из побуждений в ее удовлетворении, но и руководствуясь желанием удовлетворить другие потребности, которые обычно довольно затруднительно отличить друг от друга. Потребность, которая уже была удовлетворена, не оказывается влияния на результативность деятельности человека.

Абрахам Маслоу описывает теорию мотивации, широко применяющуюся в кадровой деятельности. В соответствии с ней, человека в его жизнедеятельности мотивируют следующие потребности:

1. Мотивация на утоление голода и жажды, а также удовлетворения желаний иметь убежище, высыпаться и т.д. Это - физиологические потребности.

2. Потребность в нахождении в безопасности, т.е. в среде, в которой отсутствует угроза жизнедеятельности и здоровью индивидуума, а также потребности в постоянстве, законе, порядке, стабильности и т.д. Это - потребность в безопасности.

3. Человеку хочется, чтобы общество его воспринимало и понимало. У него есть потребность быть любимым и ощущать поддержку других людей. Индивидуум хочет быть частью какой-либо группы, нации и т.д. Это - потребность в любви, общении и принадлежности к какой-либо социальной группе.

4. Индивидуум чувствует гордость за собственные достижения. Он желает, чтобы они были признаны окружающими, а также хочет быть свободным, самостоятельно решая, как можно себя вести и что можно говорить. Это - потребность в уважении и одобрении.

5. Желание изучать, познавать. Человек хочет иметь возможность удовлетворять свое любопытство и систематизировать полученную информацию. Это - познавательная потребность.

6. Потребности в истине, красоте, создании произведений искусства и/или доступе к ним. Это - эстетические потребности.

7. Достижение своих целей, реализация составленных планов и саморазвитие. Это - потребность в самоактуализации.

Потребности разных индивидуумов отличаются в зависимости от таких факторов, как их характер, возраст, финансовое положение и т.д. Всего есть три уровня удовлетворения потребностей:

● минимальный - необходим для поддержания жизнедеятельности;

● базовый - необходим для поддержания у человека возможности вести трудовую деятельность с требующейся результативностью;

● уровень роскоши - представляет из себя самоцель, позволяет продемонстрировать обществу свое положение и благополучие.

Чтобы потребности «проснулись», необходимы мотивы, т.е. причины психологического характера, которые будут стимулировать человека действовать ради удовлетворения потребностей и улучшения собственного благополучия. В большинстве случаев внешние цели никаким образом не могут принудить сотрудника действовать ради их выполнения, пока они не станут его внутренними целями.

Круг мотивов, влияющих на поведение индивидуума, составляет его мотивационную структуру. Для каждого человека она индивидуальна и состоит из разных факторов: личных ценностей, пола, социального статуса, возраста, отношения к трудовой деятельности и т.д.

Большой вклад в изучение разнообразных аспектов мотивации трудовой деятельности внесли такие отечественные ученые, как: В.Д. Ракоти, Г.Э. Слезингер, Д.Д. Вачугов, В.А. Дятлов, Ю.Н. Лапыгин, С.В. Шекшня, Н.А. Волгин и др. Они изучают, как формируются мотивы труда, и создают типологию мотивации, позволяющую лучше разобраться в вопросе руководству организаций.

Мотивацию труда учителей, как своеобразной группы сотрудников, изучали такие российские ученые, как: А.К. Байметов, Е. Лепешова, Т.П. Афанасьева, А. Бакурадзе, А.К. Маркова, К.М. Ушаков, Р.Х. Шакуров29 и другие.

Литература нашего времени выделяет несколько основных мотивов труда: 30

● Трудовой (ориентированый на улучшение материального состояния). Обычно он частично сформирован у любого индивидуума еще до начала профессиональной деятельности посредством принятия морально-этических норм, а завершается его формирование уже в процессе работы.

● Профессиональный. Этот мотив проявляется в самовыражении, проявлении заинтересованности в рабочих процессах, и овладении профессиональными навыками.

● Властный. Заключается в желании управлять другими людьми и отдавать им распоряжения, а также расти в карьерном плане.

● Идейный. Отражает готовность человека работать ради конкретной идеи. При преобладании такого мотива человек иногда может долго трудиться, даже если результаты ожидаются в далеком будущем, т.е. он предан идее.

● Творческий. Побуждает индивидуума самостоятельно создавать что-то новое.

● Коллективистский. Проявляется в желании вести свою деятельность совместно с другими людьми в одной команде.

● Хозяйский. Этот мотив заключается в проявлении человеком желания быть самостоятельными преувеличивать имеющиеся у него блага.

● Люмпенизированный. Проявляется в желании уравнивания все людей друг перед другом, и соответствующем распределении благ.

Для успешного руководства требуется знать о главных мотивах, влияющих на поведение сотрудников, методах влияния на них, позволяющих развивать благоприятные для организации мотивы и сглаживать неблагоприятные, а также о результатах, к которым, теоретически, должно привести такое влияние.

Мотивационный механизм, помимо мотивов и потребностей, состоит из:

● ожиданий, представляющих из себя оценку индивидуумом вероятности наступления каких-либо событий, его надежды и домыслы о том, к чему приведут те или иные итоги трудовой деятельности;

● притязаний, являющихся направленностью человека на достижение каких-либо целей и итогов труда, а также его предположение о том, каких результатов деятельности он заслуживает и может добиться;

● установок - готовность личности действовать в определенной ситуации тем или иным образом, ее направленность на достижение чего-либо;

● стимулов - раздражителей внешнего характера, которые помогают мотивам личности расти, если для выполнения целей не требуется совершение невозможных действий, т.к. в ином случае стимул не сможет превратиться в мотив;

● оценок, которые свидетельствуют о вероятных возможностях человека в плане достижения цели, т.е. указывают на вероятность благоприятного, желаемого исхода.

Сам механизм мотивации работает примерно так:

● человек осознает свои желания, цели, потребности и т.д.;

● он воспринимает импульсы, которые идут от них;

● затем ситуация анализируется на основании ожиданий, стимулов, стремлений и т.д.;

● мотивы актуализируются.

Все это происходит само собой, когда человек оценивает сложившуюся ситуацию и соотносит ее с собственными потребностями и желаниями.

После этого путем отбора «включаются» некоторые мотивы, во время чего другие на какое-то время «отключаются»:

● Формируется такое состояние личности, от которого зависит интенсивность будущей деятельности. То, насколько сильна будет мотивация, зависит от значимости для человека той или иной потребности, от того, насколько вероятно ее удовлетворение, а также от возникающих в процессе достижения цели эмоций.

● Требуемая для реализации планов деятельность осуществляется.

● Человек получает награду за свои труды, удовлетворяя потребности.

● Мотивы корректируются в соответствии с изменением ситуации.

Стимулирование - это процесс побуждения сотрудников организации к заинтересованности в итогах их трудовой деятельности, влияние на этих людей посредством вознаграждений или санкций, обеспечивающих повиновение.

Стимулирование может быть текущим, выполняемым посредством получаемой работником заработной платы, и перспективным, выполняемым посредством вероятного карьерного роста сотрудника и распределения собственности.

Второй тип стимулирование более результативен, если у сотрудника большие планы и у него имеются возможности для достижения поставленных целей. При этом он должен уметь проявлять такие качества, как терпение, надежда и настойчивость.

Стимулирование разделяется на жесткое и мягкое. Первое используется для того, чтобы в принудительном порядке стимулировать сотрудников выполнять ту или иную работу (например, если оплату они получат по итогам деятельности, которые могут отсутствовать, или оплата в зависимости от объема выполненной работы). Жесткое стимулирование нужно не для того, чтобы принудить сотрудника к трудовой деятельности, а чтобы заставить его достичь лучших и больших результатов, чем было поручено изначально.

Мягкий тип стимулирования основывается на внешнем побуждении к труду. К примеру, при помощи создания соцпакета (сумме гарантий, льгот), который может быть весьма значимым для некоторых слоев населения.

В идеале мотивационный механизм должен действовать так: сначала у человека возникают внутренние мотивы и потребности, после чего возникают побуждения в виде внешних благоприятных стимулов. При это они должны быть приоритетнее, чем отрицательные стимулы (принуждение).

Ситуации, в которых мотивация сотрудников растет:

● работники четко понимают свои задачи и функции;

● квалификация сотрудников соответствует занимаемой ими должности, а к самой должности хорошо относятся другие люди;

● работники чувствуют поддержку коллектива, в котором ведут деятельность;

● сотрудники могут обучаться и повышать свою квалификацию;

● работники ощущают уважение и заинтересованность в их продуктивной деятельности со стороны руководителей;

● сотрудники имеют всю требующуюся для трудовой деятельности информацию и могут самостоятельно определять действия, которых требует достижение результата;

● работники получают достойную оплату за свой труд.

Истинные факторы, влияющие на продуктивность работы сотрудников и заставляющие их вести деятельность с большей заинтересованностью к ее результатам, различны и сложны. Система стимулирования трудовой деятельности и мотивации работников зависит от таких факторов, как уровень развития организации, национальная культура, применяемые в деятельности компании технологии и многих других. Таким образом, мы может вести речь о большом количестве концепций стимулирования труда и мотивации. Рассмотрим несколько популярных концепций.

Технологическая концепция была основана Тейлором и Фордом. В соответствии с ней, объектом управления является не сотрудник, а результат его деятельности. Вся требуемая для выполнения работа разделяется на несколько целей, за каждую из которых предусматривается определенная награда, и на каждую из которых отводится определенный промежуток времени. Работодатель должен найти работника, который выполнит поставленные задачи с учетом указанных условий. Главным стимулом в этой концепции является выплачиваемая сотруднику заработная плата, являющаяся сдельной. В этой ситуации не рассматривался вариант перевыполнения сотрудником обозначенного плана.

Дополнительным стимулом в этой концепции являются санкции разного рода за невыполнение нормы. Во времена Форда и Тейлора не требовалось создание сложной системы стимулирования и мотивации. Тогда еще не было системы общественных ценностей, которая призывала к гуманному отношению к индивидууму. То, что научные способы организации трудовой деятельности следует использовать в принудительном порядке, было общепринятым мнением, т.к. привыкшие к определенному порядку работы сотрудники сопротивляются любому его изменению.

Дефицитная концепция стимулирования и мотивации развивалась во времена плановой экономики. Она сформировалась под влияние таких факторов, как: низкая ценность отдельно взятого человека и выделение финансов на социальной сфере лишь по остаточному принципу, т.е. факторов, отражающих дефицитный характер плановой экономики. Считалось, что ресурсы человека невозможно исчерпать, что люди имеют большую выносливость и значительную терпеливость. Только к концу XX века начала признаваться значимость вложений в человека, в улучшение его профессиональных качеств.

Финансирование социальной сферы производилось по остаточному принципу. Это влияло на развитие социальной инфраструктуры, заработную плату, и т.д. Из-за этого происходило торможение роста профессионализма и результативности сотрудников организаций. Этот принцип мешал руководителям в создании эффективной и результативной системы стимулирования труда и мотивации сотрудников. Указанная концепция вошла в историю, частично сохранив влияние на взаимоотношения между государством и обществом и трудовые взаимоотношения.

Программная концепция стимулирования труда и мотивации работников в некоторой степени продолжает рассмотренную выше систему. Она основывается на положении о преобладающем развитии тяжелой промышленности относительно легкой. Следовательно, в тяжелой промышленности были более высокие заработные платы, а работники имели разного рода льготы. Предприятия тяжелой промышленности часто имели более развитую социальную структуру, вблизи них образовывались жилые поселения, в связи с чем рабочие быстрее могли обзавестись собственным жилищем. Развивалась и социальная инфраструктура, направленная на поддержку людей: снабжение едой и одеждой, здравоохранение, образование.

Программная концепция еще больший приоритет отдавала оборонной промышленности. Занятые в ней рабочие имели наибольшую заработную плату и наибольшие материальные компенсации.

Работали специализированные системы стимулирования труда и мотивации работников, направленные на результативность работы сотрудников крупных научных и производственных программ (например, орошение земель, развитие космических технологий). Большее развитие имела система премиальных. Премии в некоторых случаях были в несколько раз больше, чем зарплата. Очень значимыми при этой концепции были почетные звания и выделенные правительством привилегии и награды.

В XIX веке была сформирована ментальная концепция стимулирования труда и мотивации работников. Тогда не были заметны глобалистские тенденции, а международные корпорации только начинали свое становление. Начинали свое формирование основы управления, характерные для международных компаний. Ментальный подход преобладал в течение всего XX века и использовался в основном в государствах, культура которых отличалась от высокоразвитых стран Европы и которые сохранили свою обособленность, не поддаваясь воздействию указанных стран. Набольшего развития эта концепция достигла на Дальнем Востоке: В Южной Корее, Японии, Тайване и других государствах.

Основные признаки ментальной концепции:

● главное значение в трудовых взаимоотношениях имеют национальные черты, даже если они не соответствуют требованиям рынка (к примеру, пожизненный найм сотрудников в Японии);

● нематериальные стимулы преобладают над материальными;

● на складывающиеся взаимоотношения в трудовой сфере влияют традиции государства (к примеру, необходимость проявления уважения к старшим);

● размер зарплаты зачастую зависит от факторов, не связанных с результативностью труда (например, от рабочего стажа);

● коллективное и общественное мнения сильно влияют на оценку итогов труда;

● большой разрыв между уровнем зарплат у различных категорий рабочих на одном предприятии.

Некоторые черты ментальной концепции можно было найти в СССР, а ее остаточные признаки сохраняются в России и по сей день (к примеру, низкая оплата труда). Характерными для концепции свойствами являются особое положение руководителей относительно остальных групп рабочих, преобладание отрицательного стимулирования относительно положительного и т.д. Эта концепция препятствует развитию рыночной экономики. С развитием рыночных трудовых отношений отмечается все больший отход от ментальной концепции: размер заработной платы все больше зависит от вклада труда конкретного работника в результаты деятельности всей организации.

Патриархальная концепция стимулирования и мотивации похожа на указанную выше, но стимулы в ней функционируют иным образом. Стимул определяется так: твой наставник, твои товарищи по трудовой деятельности, твоя организация. Эта концепция обычно применяется на небольших предприятиях и в наше время используется в большом количестве развитых государств. Главная особенность взаимоотношений на таких предприятиях - личный контакт между работниками и руководителями, в связи с чем можно использовать стимулы в отношении конкретных лиц, что затруднительно делать на более крупных предприятиях. На малых предприятиях число контактов ограничено, а значит значимость руководства, его профкачеств и талантов приобретает больший вес в роли стимула.

На больших предприятиях руководство имеет много уровней, больше количество отделов и спецподразделений, занимающихся оценкой деятельности других сотрудников и определением размера и вида награды для них. Возникает некий разрыв между личностью сотрудника, итогами его трудовой деятельности и стимулом. На предприятиях большого и среднего размера такая концепция эффективно действует только при условии того, что большие полномочия при распределении работы и награды за нее имеют руководители нижнего уровня (начальник цеха, руководитель бригады и т.д.). При патриархальном подходе к управлению значительно повышается роль моральных и психологических стимулов.

Все рассмотренные выше концепции имеют одну общую черту: стремление использовать уже имеющиеся потенциалы сотрудника (творческий, трудовой) с наибольшей результативностью, не придавая особого значение его развитию или созданию таких условий жизни, при которых производительность труда будет расти.

В соответствии с такими концепциями деятельность по управлению кадрами сводится к:

● подборе людей, подходящих для организации;

● организации подготовки сотрудников;

● настаивании на строгом соблюдении дисциплинарных норм и четкости осуществления требуемых действия;

● если возникают экономические проблемы или необходимо усовершенствовать технический процесс, некоторые работники увольняются или переподготавливаются, но с наименьшими возможными затратами.

И хотя во всем мире применяют несколько концепций управления кадрами, универсального метода не существует. При этом принципы управления организацией существенно различаются в России и зарубежных государствах. Наибольшего результата в управлении сотрудниками и мотивацией их трудовой деятельности достигают американские и японские компании. Для других государств их способы управления персоналом можно считать образцом развития.

Основой японской системы управления сотрудниками является принцип «Мы все одна семья», в связи с чем главной задачей для менеджеров организации является работа над установлением таких взаимоотношения между работниками, чтобы создавалось впечатление, что все сотрудники являются одной семьей. Японские менеджеры не имеют личных кабинетов, носят такую же одежду, как и работники, питаются вместе с ними. Это ощущение равенства во всем способствует созданию требуемого в корпорации общего духа. Также в японских компания хорошо развита система перестроения кадров. Эти перестроения могут не иметь большого значения, но из-за них создается впечатления постоянного продвижения по службе. Для этой модели управления характерны: совместные вечеринки, походы на спортивные мероприятия, отмечание праздников в коллективе с остальными сотрудниками.

В Америке система управления кадрами другая. Ее основой является принцип индивидуализма. Основным фактором, побуждающим рабочих к трудовой деятельности, является экономическое стимулирование. Американский процесс управления основывается на роли индивидуальной личности, которая может улучшить итоги деятельности компании. Менеджмент в Америке ориентируется на конкретного человека, признает результативность вложения средств в его обучение и переподготовку, а также в подготовку условий, в которых возможности рабочих будут раскрываться наиболее полно.

Таким образом, управление сотрудниками в процессе их трудовой деятельности направлено на формирование условий, в которых творческий и трудовой потенциалы сотрудника будут использоваться наиболее эффективно, а также будет происходить укрепление взаимоотношений между коллегами, повышение качества жизни рабочих и получение от работников наибольшей отдачи.

1.2 Анализ управленческих подходов к процессу мотивации трудового поведения персонала

Управление персоналом - деятельность по руководству сотрудниками, направленная на достижение поставленных перед организацией задач посредством применения опыта и профессиональных умений этих людей с учетом необходимости удовлетворения их индивидуальных потребностей.

Сочетания разных способов и управленческих приемов, применяемые для достижения максимальной результативности деятельности сотрудников, составляют модель управления кадрами. Современная литература выделяет некоторые модели, отражающие особенности национального мировосприятия:

Модель «спортивной команды», часто применяющаяся в Америке организациями, имеющими агрессивную политику.42 Ее характерные черты:

● подбор сотрудников на основе из профессиональных навыков;

● противостояние между рабочими и руководством;

● наем на небольшой срок за пределами компании;

● обучение сотрудников и повышение их квалификации минимизируется;

● уровень зарплаты зависит от общего экономического положения;

● пренебрежение к социальным потребностям и повышение заинтересованности сотрудников в результативной деятельности при помощи материальных наград, зависящих от индивидуальных достижений;

● преданность людей профессии, а не компании.

В Японии распространена модель «человеческий капитал». Ее характерными чертами являются:

● серьезные вложения в обучение сотрудников и решение их проблем социального характера;

● переменная занятость, при которой все сотрудники делятся на временных и постоянных рабочих, которые нанимаются на большой срок (зачастую пожизненно);

● постоянное повышение профессиональной квалификации на рабочем месте;

● постоянное перемещение кадров между подразделениями компании, иногда даже со сменой сферы их трудовой деятельности;

● участие рабочих в управлении;

● командный принцип в трудовой деятельности и получаемом вознаграждении;

● зависимость зарплаты от рабочего стажа и возраста работника.

Система управления деятельностью сотрудников в Японии формировалась в условиях нехватки человеческих ресурсов, поэтому в такой мере и проявляется нацеленность на удержание рабочих, а также увеличения результативности и продуктивности их труда. Новые производственные технологии здесь не противопоставлялись рабочим, а наоборот, обеспечивали их занятость.

Партнерская модель, распространенная в Западной Европе, имеет такие характерные черты:

● минимальное различие в статусе между работниками и руководителями;

● социальное партнерство и коллективный договор;

● существование благоприятных условий для ведения трудовой деятельности;

● получение руководящих должностей в основном своими работниками;

● поощрение открытых деловых контактов;

● постоянное обучение сотрудников;

● помощь в поиске новой работы для сотрудников, которые подлежат увольнению;

● участие в распределении доходов

В России модель управления также имеет свои характерные особенности:

● произвол владельцев организации и беззащитность работников любой квалификации перед ними;

● контроль трудовой деятельности сотрудников со стороны старших;

● отсутствие профессиональных навыков у работников сферы управления персоналом (на подобные должность часто назначаются близкие владельцу люди, а не специалисты в своем деле);

● большее внимание руководства уделяется проблемам компании, а не проблемам сотрудников;

● внешние специалисты практически не имеют влияния на организацию;

● сложность увольнения рабочих;

● безразличие большей части работодателей и сотрудников к повышению квалификации и работе над улучшением эффективности трудовой деятельности.

На формирование такой модели сказалась общая негативная ситуация, которая сложилась в социально-трудовой сфере России:

 резкое снижение уровня рождаемости;

 кадровая политика большей части организаций не соответствовала требованиям рыночной экономики;

 серьезная нехватка квалифицированных сотрудников;

 понижение трудового сознания;

 отсутствие мобильности в профессиональной структуре российского рынка труда;

 увеличение числа людей, не удовлетворенных своей трудовой деятельностью;

 отсутствие у рабочих правовых знаний и опыта работы в рыночных условиях.

В России длительное время существовало мнение, что любой дисциплинированный руководитель, который умеет управлять производственной деятельность, обладает здравым смыслом, жизненным опытом, может управлять кадрами, не готовясь к этом специально.

Менеджмент персонала в России имеет особе значение, т.к. для наших соотечественников характерна противоречивость поведения, а в государстве, в котором проживает множество разных национальностей, серьезно отличаются культурные традиции разных групп населения. Российские граждане неохотно принимают чересчур жесткие условия и правила и полное отсутствие инициативы. Им хочется самостоятельно выбирать свой режим работы и способы достижения поставленных целей. Большое количество граждан экономно и творчески подходят к трудовой деятельности, стараясь не делать лишней работы, а по возможности не делать вообще ничего.

Модель «академия» отличается от всех вышеперечисленных и имеет следующие характерные черты:5

А. стимулирование повышения профессиональных навыков и квалификации работников;

Б. высокий идейные и общественные ценности, верность компании;

В. опора на собственные кадры, пополнение числа сотрудников преимущественно из числа молодежи, и их развитие внутри организации;

Г. коллективные результаты труда и награды за него;

Д. направленность на знания и интеллектуальные качества.

Такая модель характерна для государственных учреждений. При ее использовании текучесть кадров низка, а сотрудники в основном удовлетворены своим положением.

Приведенные выше модели имеют отличаются друг от друга, но имеют общие критерии результативности и качества всей деятельности занимающихся управлением персоналом лиц:

А. увеличение общей экономической эффективности; Б. уровень достижения целей компании;

В. точное соблюдение осуществления этапов трудовой деятельности и оперативное решение возникающих проблем;

Г. уменьшение вложений в сотрудников при их постоянном росте;

Д. благоприятная морально-психологическая обстановка в коллективе.

Среди современных организаций сложно найти такую, где модель управления деятельностью сотрудников будет представляться в «чистом» виде, т.к. компании часто перенимают опыт других организаций, в т.ч. и зарубежных.

Цель совершенствования модели управления организацией заключается в улучшении результативности этой организации, при условии уменьшения конфликтных ситуаций между руководителями и сотрудниками. Эффективность модели зависит от ряда факторов, таких как: уровень подготовки руководства, максимальное сближение целей рабочих и руководства, наличие высококвалифицированных сотрудников, четко поставленная цель существования компании и других. Эффективность управления организаций сильно зависит от результативности выстроенной системы мотивации сотрудников к труду, соответствующей времени, а также сложившимся в государстве экономической и политической ситуациям.

Любое проявление активности сотрудником руководитель должен поощрять, т.к. улучшение результатов деятельности работника повышает качество предоставляемых организацией услуг, повышая ее результативность в целом.

Есть много разнообразных методов для стимулирования трудовой деятельности работников. Их можно разделить на 3 условные группы:

● административное стимулирование;

● социально-психологическое стимулирование;

● экономическое стимулирование.

Последняя группа основывается на использовании денежного вознаграждения в качестве компенсации за усилия сотрудника и итоге его работы.

В наше время все чаще применяются нематериальные способы стимулирования, относящиеся к первым двум группам. Сотрудники заинтересованы не только в получении денег за свою работу, но и в возможностях, позволяющих им:

● стремиться к самовыражению;

● реализовывать профессиональные и личные цели;

● заниматься интересной деятельностью;

● получить признание руководителей и других сотрудников;

● получать удовольствие от рабочего процесса;

● улучшать свое социальное положение; а также

● избежать наказания (самым жестким стимулом является страх, принуждающий людей вести трудовую деятельность).

Помимо способов морального и материального стимулирования, которые будут рассматриваться ниже, есть еще группа административных методов, имеющих такие характерные черты:

● Возможность получать новые навыки и знания.

● Участие в делах компании, возможность влияния на способы решения возникающих проблем.

● Обогащение труда, выражающееся в предоставлении сотрудникам более интересной и сложной по своей структуре работы, при это они самостоятельно могут определять, как достигать желаемого результата и какими способами. Такой подход зачастую дает возможность раскрыться новым талантам работников, а личные цели и планы компании совмещаются.

● Информирование подчиненных о результатах их деятельности.

● Постановка четких задач и получение сотрудниками полных и понятных инструкций, а также объяснение им важности правильного выполнения задач.

● Доверие - работники могут самостоятельно планировать свою работу и решать, как им действовать.

Потребности и мотивы у каждого индивидуума свои. Нельзя вести речь о каких-то общих мотивах, объединяющих какую-либо социальную группу или весь рабочий коллектив. Эти мотивы могут периодически меняться, ведь личность человека развивается, плюс сказывается влияние внешних факторов. Поэтому заниматься изучением причин, которые побуждают человека к труду, следует постоянно.

Привычные способы стимулирования и мотивации могут иметь отрицательную особенность - привыкание. К примеру, постоянно выделяющееся сотруднику дополнительное денежное вознаграждение через некоторое время будет восприниматься им как что-то обязательное, из-за чего он перестанет воспринимать его как стимул повышения эффективности труда. Менеджеры больших организаций часто применяют одноразовые методы стимулирования. К примеру, сотрудник, который продаст больше товара за отчетный месяц, будет получен сертификатом на посещение фитнес-салона. В другом месяце, когда объем продаж уже вырастет, награждаться будет лучший уже по другому показателю сотрудник. Такой способ стимулирования заставляет работников оптимизироваться свою трудовую деятельность таким образом, чтобы ее продуктивность вырастала по разным показателям.

Руководители сетевых магазинов «Седьмой континент» в качестве поощрения работников за сохранность здоровья выплачивают денежное вознаграждение тем сотрудникам, которые в течение двух лет ни разу не уходили на больничный и не брали административный отпуск.

В компании Yota весь рабочий коллектив раз в месяц работает вне стен привычного офиса в каком-нибудь кафе или на свежем воздухе.

А Герман Греф, являющийся главой Сбербанка, ежемесячно приглашает лучших работников к себе на ужин.

Таким образом можно отметить, что среди большого количества разных способов мотивации и стимулирования работников руководство каждой организации самостоятельно выбирает методы, которые приемлемы для его организации и ее сотрудников, которые будут удовлетворять потребностям работников и будут соответствовать задачам компании в целом.

1.3 Организация управленческой деятельности руководителей образовательных организаций по мотивации трудового поведения учителей

Организация **материального стимулирования** учителей. Значительное влияние на результативность организации оказывает поведение работников. Именно верно выстроенный мотивационных механизм дает возможность положительно влиять на успешность образовательного учреждения в целом за счет эффективной деятельности всех учителей, если те удовлетворены результатами своего труда.

Мотивация труда - психологические механизмы, побуждающие сотрудников трудиться. Мотивационный механизм состоит из:

● систем прямой (оплата работы) и косвенной (дополнительные компенсации неденежного характера) материальной мотивации;

● системы нематериальной мотивации.

Наибольшую эффективность имеет материальная мотивация, потому что практически любой сотрудник не сможет отказаться от прибавки к заработной плате. По сути, система прямой материальной мотивации представляет из себя механизм оплаты трудовой деятельности сотрудников организации.

Эффективная система оплаты трудовой деятельности имеет ключевую роль в управлении сотрудниками, т.к. стимулирует их работать результативнее, что в свою очередь приводит к повышению успешности деятельности всей организации.

Если же система оплаты труда будет вызывать недовольство работников, то дисциплина труда будет практически наверняка ухудшаться, вместе с результативностью и качеством ведущейся в организации деятельности.

В настоящее время есть три основных формы оплаты труда: сдельная, периодическая и смешанная, а также их разновидности, которые в своем сочетании образуют систему оплаты конкретной организации.

Периодическая (повременная) оплата начисляется по факту отработанного сотрудником времени с учетом его профессиональных навыков и условий труда. Этот способ используется в случаях, когда нет возможности вести учет выполняемой деятельности. Минус этой системы заключается в том, что по сути, оплачивается присутствие сотрудника на рабочем месте, а не результаты его деятельности. Высчитывается размер зарплаты в этом случае так: тарифная ставка сотрудника за единицу времени умножается на отработанное им время.

Сдельная зарплата выплачивается из расчета расценок, устанавливающихся в организации и количества выпущенной продукции или оказанных услуг. Размер оплаты напрямую зависит от результатов трудовой деятельности. Обычно сумма к оплату высчитывается так: берется установленная расценка за созданную единицу продукции (оказанную услугу) и умножается на количество созданных единиц (оказанных услуг) за какой-то временной промежуток.

Смешанная форма оплаты имеет характерные черты обоих описанных выше форм; к ней относится бестарифная система оплаты труда.

Каждый год в начале сентября в образовательных учреждениях осуществляется тарификация учителей. Происходит расчет фонда оплаты труда с учетом надбавок, выплат и учебной нагрузки. Эта часть оплаты труда может изменяться из-за разных факторов (например, если учитель перешел на другую должность, или в связи с инфляцией в государстве).

Система косвенной материальной мотивации представляет из себя пакет соцбонусов, выделяющихся работнику в зависимости от его профессиональных навыков, занимаемой им должности и т.п.

В российской практике действие этой системы выражается в дополнительных компенсациях работникам, разделяющихся на добровольные и обязательные.

Обязательными выплатами, необходимость произведения которых указана в трудовом законодательстве РФ:

● обязательное медицинское страхование;

● оплата отпуска раз в год;

● отчисления на обязательное пенсионное страхование;

● оплата больничных листов.

Добровольные социальные выплаты и разнообразные льготы, которые работодатели могут добровольно предоставлять своим сотрудникам (эта необходимость не отображается в законодательстве РФ):

● медобслуживание сотрудников, которые вышли на пенсию, наравне с остальными сотрудниками;

● частичная или полная оплата путевок в пансионаты и санатории;

● предоставление служебных общежитий и других жилищ;

● оплата или компенсация медуслуг;

● выплата дополнительных пенсий лучшим работникам;

● оплата профподготовки и переподготовки сотрудников;

● денежное вознаграждение на памятные даты (свадьба, рождение детей, юбилей и т.д.);

● предоставление беспроцентной ссуды или кредита с небольшим процентом и другие.

Система выплат не ограничивается этим перечнем, но в каждой организации она применяется в отношении каждого сотрудника по-разному. Механизм косвенного материального стимулирования уже давно практикуется в Западной Европе, Москве и Санкт-Петербурге для удержания высококлассных специалистов и привлечения новых кадров высокого уровня. К сожалению, в образовательных организациях г. Жуковского эта система практически не развита.

Статья 29 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ указывает, что штатное расписание образовательной организации устанавливается ей самой, т.е. образовательные учреждения самостоятельно определяют режим, в котором осуществляются образовательная, административная, научная и финансово-экономическая деятельности в этом учреждении.

Система материального стимулирования в каждой организации должна поддерживать исполнительность, инициативу и творчество сотрудников.

Чтобы человек показывал высокий уровень самоотдачи, принципом материального стимулирования должна быть идея справедливости.

Критерии, в соответствии с которыми осуществляются дополнительные выплаты, должны быть простыми и понятными для любого работника. Сведения о дополнительных выплат должен иметь возможность получить любой сотрудник, чтобы каждый из них мог понимать, к чему приведет эффективная деятельности, и к чему - неэффективная. При этом система должна быть несложной в исполнении для администрации.

Основой дохода учителя является зарплата, которая состоит из переменной и постоянной частей. Иногда эти части используются в качестве мощнейшего стимула. Но, по словам психологов, эффект от повышения дохода положительно воздействует на работника в течение трех месяцев, после чего тот снова будет вести свою деятельность в расслабленном режиме, к которому привык.

Оплата труда, которая назначается учителю в соответствии с занимаемой им должностью, зависит от его квалификации, полученного образования, рабочего стажа, а также от стоимости жизни в конкретной области.

Существует несколько регулярных доп. выплаты учителям. Надбавки представляют из себя выплаты, призванные стимулировать работника. Они используются в качестве вознаграждения за какие-либо трудовые результаты и профессиональные навыки сотрудника. Примеры надбавок:

● за значительные достижения в трудовой деятельности;

● за ученую степень, звание;

● за рабочий стаж.51

Надбавки должны отображаться в коллективном договоре или других актах организации. Некоторые надбавки устанавливаются законодательством

РФ, а также органами госвласти конкретной области РФ и органами местного самоуправления.

Доплаты являются выплатами, которые используются для возмещения сотруднику дискомфорта, вызываемого особенностями его труда или дополнительных расходов. Т.е. доплаты применяются, когда работник ведет свою деятельности в условиях, отличающихся от нормальных. Примеры доплат:

● за работу за компьютером;

● за распределение работы на две части с перерывом не меньше двух часов;

● за работу в каких-либо климатических условиях;

● за срочность выполняемой работы;

● за работу в праздники и в выходные;

● за выполнение обязанностей, которые обычно выполняет другой и отсутствующий на рабочем месте в какой-то временной промежуток сотрудник.

Четкого разделения между двумя рассмотренными выше понятиями нет. И доплаты, и надбавки, могут использоваться в качестве компенсаций и стимулов. Компенсационные выплаты обеспечиваются государством, а стимулирующие выплаты применяются руководителями, если они считают это нужным. Также на их наличие влияет экономическое положение образовательной организации.

Социальные выплаты - одна из форм социальной защиты сотрудников: они способствуют улучшению качества жизни работников. Примеры соцвыплат:

● льготная пенсия;

● оплата свободных дней по поводу торжеств (свадьба, день рождения) или при сложившихся трудных жизненных ситуациях;

● оплата отдыха детей в санаториях;

● компенсация учителям на приобретение книг и периодической литературы;

● стипендии сотрудникам, которые направлены организацией на обучение;

● компенсация расходов на медосмотр.

Доплаты и надбавки имеют относительно постоянный характер. Непостоянный фактор, который зависит от эффективности трудовой деятельности сотрудника, называют премиями. Они представляют из себя часть оплаты труда, которая постоянно пересматривается и напрямую зависит от итогов трудовой деятельности сотрудника. Зачастую премии имеют самое мощное стимулирующее воздействие в сравнении с другими выплатами.

Для распределения премиального фонда в организации формируется специальная комиссия, в которую входят представители профсоюза, администрации и учителей. В своей деятельности они руководствуются принципами справедливости и открытости. В качестве основы используется Положение о фонде материального стимулирования.

Комиссия выбирает главные критерии из обозначенных в указанном Положении, которые имеют актуальность в конкретный промежуток времени. Такими критериями могут быть:

● участие учителей в экспериментальной деятельности;

● сохранение здоровья учащихся;

● результативность образовательной деятельности (итоги оценки качества знаний обучаемых, результаты итоговой аттестации и т.п.).

Принятое комиссией решение утверждается соответствующим приказом от руководителя учебного заведения.

Фиксированная часть зарплаты дает возможность поддерживать уверенность сотрудников в будущем и обеспечивать некую стабильность. Переменная же часть позволяет поддерживать творчество, инициативу и улучшение результативности.

Необходимо обратить внимание на то, что способ распределения премиальных может стать демотивирующих фактором. Например, если у одного учителя за такой же объем выполненной работы размер премии окажется меньше, чем у другого.

Поэтому следует соблюдать некоторые правила при применении метода денежного стимулирования сотрудников:

● премия выплачивается за личный вклад работника в решение задач организации вне зависимости от того, действовал он самостоятельно или в коллективе;

● должна быть справедливость при распределении премий;

● премии не должны быть частыми, а выплачивать их следует с разными промежутками, т.к. иначе будет иметь место привыкание, и премии будут восприниматься как часть постоянной зарплаты;

● должны определяться измерительные инструменты для того, чтобы можно было зафиксировать повышение показателей результатов трудовой деятельности;

● работники должны быть оповещены о том, что премии выделяются за дополнительную работу, а не за нормативную.

Один из примеров стимулирования деятельности учителей государством - участие в национальной программе «Образование».

сентября 2005 года президент РФ объявил о начале функционирования четырёх приоритетных национальных проектов, в том числе и указанной выше программы. Ее суть заключается в стимулировании

со стороны государства образовательных организаций и целых областей, которые занимаются внедрением инновационных систем и программ в свою деятельность, а также в поощрении лучших учителей и содействии распространению их положительного опыта. Победа в этом проекте приносит не только материальное вознаграждение организаций и их сотрудников, но и затрагивает профессиональную мотивацию. Национальный проект «Образование» является мотивационной системой, которая способствует развитию профессиональных навыков учителей, что ведет к улучшению эффективности обучения в образовательных организациях.

В практике управления материальное стимулирование широко применяется. Но нельзя забывать про то, что сотрудник быстро привыкает к повышенной оплате своего труда, из-за чего она перестает побуждать его к более результативной деятельности. Удовлетворение сложившейся ситуацией понижает мотивацию, ведь когда все итак устраивает сотрудника, зачем ему работать больше и лучше? Поэтому следует сочетать материальное и нематериальное стимулирования.

Применение разных методов и способов стимулирования, а также формирование эффективного механизма мотивации в организации приобретает большую актуальность из-за внедрения новой системы оплаты труда, цель которой- отойти от уравнительного подхода в распределении заработной платы, чтобы повышать ее тем, кто действительно приносит организации значительные результаты в реализации нормативной образовательной программы. Применение отличного финансирования деятельности каждого отдельно взятого сотрудника позволяет более свободно распоряжаться бюджетными средствами, развивать организацию и закреплять автономию школы, а также ее экономическую независимость.

Основой мотивации сотрудников как процесса побуждения к труду является понимание потребностей и мотивов работников, особенно мотивов, являющихся стимулами к труду. Для того, чтобы сотрудник трудился более эффективно, вознаграждение должно удовлетворять его потребность. Не любая внешняя ситуация может стимулировать деятельность человека, а только та, которая является его внутренним побуждением и отвечает его интересам и целям.

В последнее время проводится много исследований касательно мотивов труда учителей учебных заведений. Как указывалось, выше, универсальной для всех случаев теории мотивации не существует, так как у каждого человека свои мотивы и потребности. Но при желании, руководитель сможет найти методы, которые позволят добиться требуемой результативности трудовой деятельности сотрудников.

В ситуациях, когда возможности материально стимулировать сотрудников практически нет, большое значение приобретают моральные стимулы. Они основываются на нравственных ценностях, выражаясь в признательности руководства и общества, а также оценке заслуг работника и возможности им получения тех благ, которые нельзя купить.

**Моральное стимулирование** учителей как фактор повышения эффективности деятельности образовательных организаций. Моральное стимулирование заключается в информировании о достижениях сотрудника, а также наоборот, в информировании об отрицательных результатах его деятельности. Это информирование может повышать или понижать престиж учителя.

Учитывая опыт 90-х годов, можно сказать, что в учительской среде значительную роль играла нефинансовая мотивация, т.к. привлекательность профессии учителя заключалась в структуре его деятельности, возможностях для творческой реализации и т.д.

В любом случае, помимо материального стимулирования в виде зарплаты, в т.ч. и с дополнительными выплатами, а также соцподдержки в качестве фактора, позволяющего косвенно стимулировать сотрудника, можно свести все мотивационные факторы к следующим:

● значимость деятельности;

● одобрение общества, признание;

● справедливость оценки итогов трудовой деятельности;

● развитие личности;

● комфортные и безопасные условия для занятия трудовой деятельностью.

Было выяснено, что одним из основных мотивов учителей является последний пункт перечня. Людям хочется быть уверенными в завтрашнем дне, не рисковать и обладать комфортным рабочим местом. Для многих учителей важно сближение с другими людьми, а также получение признания с их стороны. Такие мотивы, как потребность во власти, независимость и соревновательные мотивы стоят в иерархии сотрудников образовательных учреждений иже.

Моральное стимулирование может быть как положительным (похвала, поддержка, улыбка и т.д.), так и отрицательным (критика, изменение тона беседы, порицание).

Одним из важнейших стимулов для учителя является признание его профессиональных навыков и достижений. Любому человеку приятно, когда его похвалят в присутствии всего рабочего коллектива. К этому же стимулу можно отнести повышение по службе (но в сфере, в которой работают учительи, к сожалению, больших возможностей для карьерного роста обычно нет), и назначение учителей на должности вроде заместителя руководителя учебного заведения.

От признания руководством профессиональных достижений учителя зависит удовлетворенность второго своей трудовой деятельность и его желание трудиться с более высоким уровнем отдачи.

Заслуги могут признаваться как в официальной форме (например, на общей планерке учителей), так и в неофициальной (к примеру, при обходе членом руководства рабочих мест учителей).

При применении морального стимулирования основное место отводится устным поощрениями, которые являются признанием руководителем трудовых достижений сотрудника. Поощрение часто вызывает у человека удовлетворенность итогами своей деятельности, собственной личностью, а также влияет на восприятие человека другими людьми. Поэтому публичное поощрение оказывает более мощное влияние на мотивацию учителя. Но следует сохранять разницу в поощрении между результативными и успешно трудящимися сотрудниками и нерадивыми учителями, еле-еле выполняющими поставленные перед ними задачи.

Порицание может по-разному повлиять на человека. Оно может вызвать у него раздражение, досаду, растерянность, а может побудить его стремиться к изменению мнения руководства о его труде и упорстве в деятельности. Именно последний вариант желателен для руководства, старающегося посредством порицания стимулировать сотрудника на более эффективную деятельность.

Руководством часто применяются такие методы, как похвала и критика. Есть несколько требования к использованию первого из этих двух методов: регулярность, последовательность, а также соблюдение перерывов, чтобы не ослаблять результативность применения этого метода. В похвалах и одобрении должна чувствоваться искренность. Критика, при ее применении в качестве метода стимулирования, имеет жесткие требования, соблюдение которых позволяет избежать неблагоприятных последствия: аргументированность, уважительность, справедливость, предложение помощи для исправления недостатков.

Самыми популярными методами морального стимулирования членов учительского коллектива являются:

● награждение памятными подарками;

● рассказы о трудовых отличиях учителя в печатных изданиях;

● награждение знаками отличия.

Также достаточно давно применяется такой метод мотивации как размещение фотографии учителя на доске почета. Но результат этот способ оказывает, если происходит сменность лиц, а также должны учитываться реальные результаты сотрудников за конкретный временной отрезок.

Для части учителей стимулом может стать плавающий рабочий график. К примеру, если сотрудник ухаживает за другими членами семьи, которые больны, то можно изменить расписание уроков таким образом, чтобы учителю было удобно и заниматься своей деятельностью, и осуществлять необходимые действия по уходу за больными. Некоторую часть работы учитель обычно может выполнять у себя дома.

Для некоторых сотрудников значимым может стать стимулирование посредством выделения им дополнительных выходных в качестве вознаграждение за результативность в трудовой деятельности.

Большое влияние на учителей оказывает их внутреннее удовлетворение результатами проделанной работы, поэтому для руководителя очень важно поддерживать творческие и соревновательные элементы в коллективе, а также возможность сотрудников участвовать в принятии решений руководством.

Одним из инструментов морального стимулирования работников могут быть корпоративы, которые применяются не для развлечения сотрудников, а для сплочения рабочего коллектива посредством неформальных контактов, подведения неких итогов деятельности организации, легкое вхождение в уже сплоченный коллектив новых членов и т.д.

Широко применяется в последнее время такой способ стимулирования как выбор лучшего работника за определенный временной интервал (неделя, месяц, год) среди всех сотрудников. Часто стал использоваться прием выпуска сувенирной продукции (кружек, футболок, календарей) с символикой организации, которая способствует формированию приверженности сотрудника своей работе.

Необходимо отметить, что деление методов стимулирования на материальные и нематериальные является довольно условным, так как они имеют взаимную связь и часто применяются в сочетании друг с другом. К примеру, организация корпоративного мероприятия является способом нематериального стимулирования, но при этом она требует некоторых денежных затрат, которые могут сказаться на системе оплаты труда.60

Требования к формирующемуся руководством организации механизму морального стимулирования очень похожи на требования к материальному стимулированию:

● поощрение должно быть своевременным, т.е. осуществленным сразу после получения положительных результатов;

● поощрять сотрудника необходимо за его конкретный вклад в деятельность всей организации;

● работники должны иметь уверенность в том, что за исполнение дополнительных обязательств, которые влияют на весь процесс, они получат соответствующее поощрение;

● заинтересованность всех сотрудников в росте результативности его деятельности должна поддерживаться со стороны руководства;

● при высоких и особо значительных достижениях, учителю должна быть вручена награда в торжественной обстановке;

● способы и методы поощрения должны быть разнообразными;

● следует анализировать, какие поощрения оказываются более эффективными;

● если сотрудник морально поощряется, об этом должен быть проинформирован весь коллектив;

● моральное стимулирование не может игнорироваться.

В каждой образовательной организации применяются свои методы стимулирования. Но чтобы они были более эффективными, их следует привести в четкую и постоянно совершенствующуюся систему.

Таким образом можно отметить, что материальное стимулирование не во всех случаях оказывает желательный эффект, и даже серьезное повышение заработной платы не всегда может приводить к повышению эффективности трудовой деятельности сотрудника. Потребности человека все время растут и видоизменяются, и методы, работающие в прошлом месяце, в нынешнем могут не оказать на работника никакого влияние. Но и моральные стимулы не могут постоянно поддерживать работоспособность и инициативу сотрудников и всего рабочего коллектива. Необходимо учиться правильно сочетать материальные и нематериальные стимулы, постоянно их совершенствовать с учетом возникающих целей и требующих решения задач. Верная комбинация методов стимулирования является основой управления организации.

2. Формирование мотивации трудового поведения учителей и дидактическое обеспечение поддержки управленческой деятельности по мотивации труда

2.1 Анализ мотивации трудовой деятельности учителей МОУ СОШ №10

Чтобы сформировать хорошую систему управления сотрудниками организации, следует собрать верные и полные сведения о том, в каком состоянии находится сам образовательный процесс. В связи с этим была проанализирована внешняя и внутренняя среда, оказывающие влияние на процесс развития образовательного учреждения. Это даст возможность выявить существующие проблемы и предложить пути для их разрешения.

Цели эмпирической части исследования: выделить наиболее значимые с точки зрения производительности трудовой деятельности, мотивационные факторы. Определить основные направления по активизации мотивации улучшения качества трудовой деятельности педагогов.

Для достижения поставленных целей нами использовались следующие методы исследования:

1. Анкетирование педагогов МОУ СОШ №10

2. Анализ нормативных документов МОУ СОШ №10 61

3. Включенное наблюдение - внеклассных мероприятий.

4. Устный опрос администрации МОУ СОШ №10 Автором были проведены два исследования:

1. Анкетирование на тему значения мотивов деятельности учителей. Всего было опрошено 61 учителей МОУ СОШ №10

2. Тестирование на выявление уровня притязаний, протестировано 40 учителей МОУ СОШ №10

Выборка: сплошной опрос по целевой выборке - учителя различных категорий, младшего и старшего звена в образовательном учреждении - МОУ СОШ №10. Численность опрошенных - 61 человек приняли участие в анкетировании и 40 человек приняли участие в тестировании. Опрос и тестирование проводились на рабочих местах в свободное от уроков время.

Также автором был разработан и предложен для внедрения в управленческую деятельность МОУ СОШ №10 - «Лист учета результативности деятельности педагога образовательной организации». Предложенное распределение стимулирующего фонда таким образом сказалось бы на мотивационных мотивах деятельности учителей.

МОУ СОШ №10 с углубленным изучением отдельных предметов работает с 21 января 1974 года.62 Территориально она расположена в хорошо обустроенном микрорайоне города Жуковский. Если проследить за социальным статусом семей, членами которых являются школьники, то можно отметить, что в целом он довольно высок.



Рис.1. Контингент родителей учащихся

Большая часть семей - полные (79,7%). 41% родителей являются служащими, 28% работают в сфере обслуживания, 14% занимаются частным предпринимательством, а 15% родителей - рабочие. При этом не занимаются трудовой деятельность только 2% родителей.

Прослеживается определенная динамика контингента обучающихся: неблагополучных семей становится все меньше, а многодетных - больше; неполных семей всегда примерно одинаковое количество.

Родители ясно обозначают собственный социальный заказ образовательному учреждению. Они были выборочно опрошены вместе со своими детьми, в результате чего было выявлено, что больше всего родителей интересуют вопросы качества обучающих программ, возможности обучающихся конкурировать после выпуска, удовлетворения потребности школьников в творчестве, самореализации, развитии коммуникативных навыков, а также физическая и психологическая безопасность обучающихся во время учебного процесса. На рисунке 2 приведена социальная оценка работы МОБУ СОШ №10, составленная в результате выборочного опроса родителей учащихся.

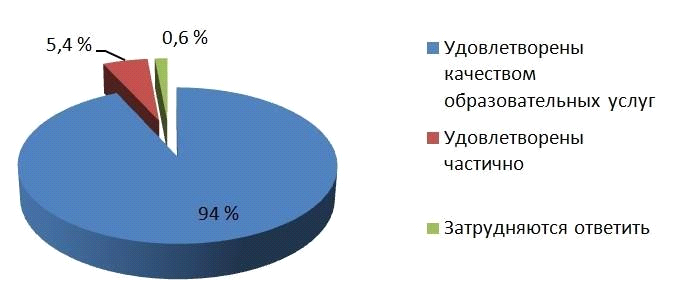


Рис.2. Социальная оценка деятельности школы

Первая ступень образовательного процесса в школе с углубленным изучением отдельных дисциплин наравне с традиционными способами представлена классами развивающего обучения Д.Б. Эльконина - В.В. Давыдова. Помимо классов, в которых ведется развивающая учебная деятельность, на второй и третьей ступенях вводится углубленное изучение литературы, английского языка, химии и физики. Этот процесс направлен на развитие познавательных интересов школьников и удовлетворение социальному заказу. МОБУ СОШ №10 является членом Международной ассоциации «Развивающее образование».

Школа является троекратным победителем (2006, 2008, и 2014 гг.) приоритетного нацпроекта «Образование». В 2008 и 2010 гг. учреждение удостоилось награды главы г. Жуковского за значительный вклад в повышение качества представляющихся образовательных услуг в школах города.

На данный момент МОБУ СОШ №10 обучает 1236 учеников, составляющих 46 классов. На протяжении длительного срока обучающиеся показывают высокий уровень качества знаний (рис.3).

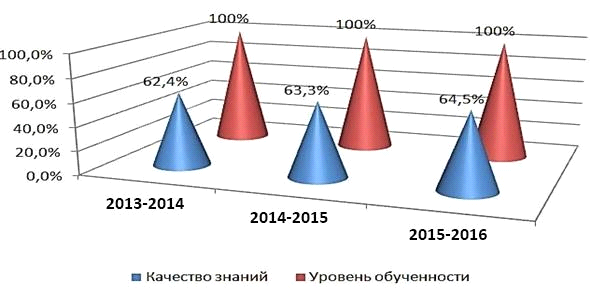


Рис.3. Качество знаний и уровень обученности учащихся

Значительное внимание в учебном заведении уделяется работе с учителями. 36 из них (составляющие 43,9% от общего числа сотрудников) обладают высшей категорией. 7 учителей имеют знак «Отличник народного просвещения», 6 обладают званием заслуженного учителя РФ, еще 6 признаны почётными работниками общеобразовательных учреждений РФ, а 19 удостоились почетных грамот Минобразования РФ.

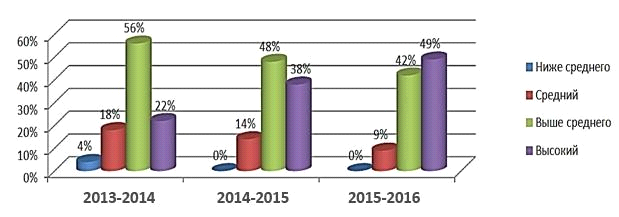


Рис.4. Уровень готовности учителей к инновационной деятельности

Прослеживается положительная динамика готовности учителей к принятию участия в инновационной деятельности (рис.4 отражает суммарный показатель психологической, информационной, рефлексивной и мотивационной готовности).

В рамках управления кадрами большое внимание отводится созданию благоприятного климата, налаживанию социального партнерства и т.д.

Скорее всего, именно персонал является фактором, от которого зависит будущее образовательного учреждения. Чтобы учительский состав занимался своей деятельностью с требуемой эффективностью, у него должен быть оптимальный мотивационных комплекс. Профессиональная мотивация является неким фактором, который формирует личность учителя изнутри. Она была подробно изучена в процессе в рамках написания дипломной работы. Учителям предложили оценить значение мотивов их деятельности по 10-балльной шкале.

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

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивы: | Ср. знач. |
| 1. Признание от учеников | 9,7 |
| 2. Разумные требования начальства | 9,4 |
| 3. Достойные условия на работе | 9 |
| 4. Соц. Гарантии | 9 |
| 5. Зависимость размера заработной платы с результатами работы | 8,9 |
| 6. Стабильность заработной платы | 8,1 |
| 7. Зависимость результатов работы с признанием в школе, городе, стране | 8 |
| 8. Условия для самосовершенствования и развития | 8 |
| 9. Признание со стороны руководства | 7,7 |
| 10. Признание со стороны родителей учеников | 7,6 |
| 11. Хорошие отношения с коллегами | 7 |
| 12. Условия для самореализации | 6 |
| 13. Возможность проявления инициативы | 6 |
| 14. Авторитет руководства | 6 |
| 15. Творческое начало в своей деятельности | 5 |
| 16. Возможность карьерного роста | 4,8 |
| 17. Ответственность за свою работу | 4 |
| 18. Сложность работы | 3,4 |

Анкета составлена так, чтобы каждый учитель отметил по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (что 1 - низкая значимость фактора, 2 - более высокая и т.д., 10 - очень высокая). Цифры в Таблице №1 - это средний бал. Имея данную таблицу на каждого учителя, можно индивидуально походить к стимулированию педагога.

Согласно проведенной работе, наиболее значимыми с точки зрения улучшения производительности трудовой деятельности для учителей школы

№10 являются такие мотивационные факторы:

● Хорошие условия на рабочем месте (все учителя удостоили этот фактор оценки от 8 до 10).

● Признание и хорошие взаимоотношения с учащимися (90% учителей оценили этот фактор как максимально важный).

● Разумность ставящихся руководителями задач (65% опрошенных оценили этот фактор как максимально значимый, а остальные 35% - как имеющий высокий и или выше среднего уровень значимости).

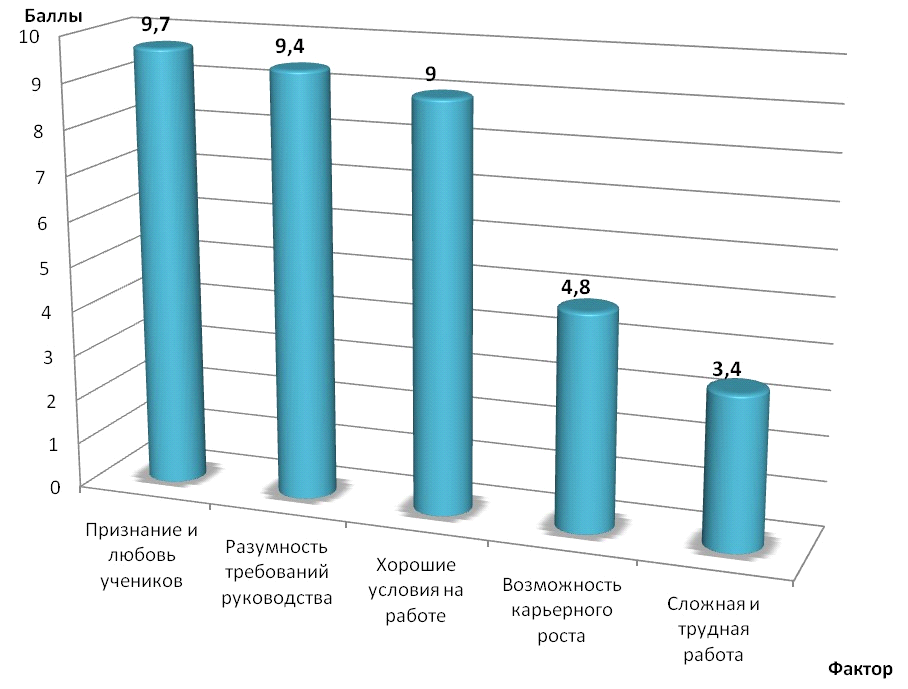


Рис.5. Факторы, оказывающие наибольшее и наименьшее влияние на повышение производительности труда учителей ОУ

Наименее важным фактором учителя считают сложную и трудную работу. 40% опрошенных указали, что он практически не имеет значения на мотивацию заниматься трудовой деятельностью, а 60% - что уровень значимости указанного фактора - средний или ниже среднего.

Мнения учителей разделились касательно такого фактора, как возможность карьерного роста. 15% опрошенных посчитали его максимально значимым, а 15% - минимально. Оценки остальных учителей также существенно различаются, но все же большинство из них указали, что этот фактор имеет значение ниже среднего (рис.4).

Проанализировав полученные сведения, можно отметить, что для учительского состава МОБУ СОШ №10 самыми значимыми оказались мотивы комфорта и защищенности, требующиеся определенных способов стимулирования, которые будут рассмотрены ниже. Такие факторы, как социальные гарантии, стабильный доход и возможность в зависимости от результатов трудовой деятельности получать более высокую оплату опрошенные поставили на 4 и 6-7 места соответственно. Из этого следует вывод, что материальное стимулирование также оказывает серьезное значение на учительский состав.



Рис.6. Профиль уровня притязаний (самооценки)

В рамках дипломной работы был составлен профиль уровня притязания для 40 учителей МОБУ СОШ №10 (рис.6), где ОНО - очень низкая оценка, НО - низкая оценка, СО - средняя оценка, ВО - высокая оценка, ОВО - очень высокая оценка.

Кривая нормального распределения Гаусса сдвинута влево. Следовательно, низкий и средний уровень притязания преобладают. Чтобы мотивация была эффективнее, кривая должна быть смещена вправо, т.е. высокий уровень притязания должен быть увеличен. Чтобы этого достичь, необходимо работать с направлениями мотивации материального и морального плана.

Категория сотрудников с низким и очень низким уровнем притязания требует отдельного внимания. Индивидуальный подход к коррекции их уровня притязаний следует осуществлять последовательно, начиная с изучения потребностей в разных сферах (личностной, сфере проф. развития и сфере взаимоотношений с руководством, коммуникационной и т.д.) и заканчивая воздействием на мотивацию учителя через его потребности. В результате эта часть учительского состава должна обзавестись более высоким уровнем притязаний. Повысить его можно посредством коллектива и руководства, при помощи подбадривания сотрудника в процессе выполнения существующих задач. К примеру, «Вы действуете правильно, продолжайте», «у Вас обязательно получится» и т.д.

Рассмотрим уровень целей учителей. Кривая нормального распределения Гаусса смещена вправо. Необходимо понимать, что только высокий уровень притязаний (УП) и высокий и очень высокий уровень целей (УЦ) сделает деятельность учителя направленной на достижение высоких результатов.

Чтобы сформировать более выраженные целевые установки, следует выстроить перспективы карьерного роста, соотнести личные цели сотрудника с задачами организации и привлечь учителя к управлению ею. Это станет мощнейшим мотивационным фактором в стратегическом управлении человеческими ресурсами.



Рис.7. Профиль уровня целей

Нельзя не заметить, что у 11 учителей (составляющих 27,5% учительского состава) имеется и высокий уровень УЦ, и высокий уровень УП. Можно сделать вывод, что они являются людьми, которые могут быть лидерами, влиять на повышение энтузиазма остальной части сотрудников, а также обладающие инициативой и творческими наклонностями. Этот показатель считается нормой для образовательного учреждения. Но руководителям МОБУ СОШ №10 следует обратить внимание на учителей с низким УП и УЦ, применяя разные способы стимулирования и влияния на мотивацию.

2.2 Формы и методы мотивации и стимулирования работников для повышения эффективности образовательной организации

Проанализировав нормативно-правовую документацию школы, регламентирующую вопросы кадровой политики, можно сделать определенные выводы:

● В школе есть только два документа такого типа (Коллективный договор и Положение об оплату труда работников), что свидетельствует об упорядочивании лишь дополнительных выплат и соц. надбавок, носящих относительно постоянный характер. Они не могут оказывать существенное влияние на мотивацию и быть мощным стимулирующим фактором.

● Положение о фонде материального стимулирования отсутствует, а значит, в МОБУ СОШ №10 нет системы отслеживания индивидуальных результатов, достигаемых сотрудниками в процессе трудовой деятельности. Премии начисляются субъективно.

● В организации нет механизма для диагностики потребностей и мотивов учительского состава, а также системы выявления факторов, которые влияют на результативность трудовой деятельности по мнению самих учителей, и работа над которыми могла бы значительно повлиять на желание учителей вести свою деятельности эффективно. Работа в этом направлении ведется лишь иногда, если в коллективе возникают конфликты касательно этого вопроса.

Чтобы определить размер стимулирующей части, использовались следующие критерии:

5. качество знаний учащихся по изучаемой дисциплине;

6. результаты научно-исследовательской работы обучаемых;

7. результат участия школьников в олимпиадах по конкретным дисциплинам, спортивных мероприятиях и творческих конкурсах разного уровня;

8. превышение средних по району результатов ЕГЭ и ГИА по конкретной дисциплине;

9. охват обучаемых горячим питанием;

10. результативность участия обучаемых в социальных проектах и акциях;

11. подготовка и проведение общих для всей школы акций, праздников и мероприятий;

12. своевременное и качественное ведение отчетности и составление документов.

В ходе разговоров с учительским составом выяснилось, что распределение стимулирующего фонда таким образом действительно сказалось бы на мотивации их трудовой деятельности. Текущее положение дел их не устраивает из-за того, что стимулирующие выплаты назначаются субъективно.

Для увеличения эффективности трудовой деятельности учительского состава руководство должно осуществлять следующие действия по повышению мотивации сотрудников:

● оценка методов стимулирования трудовой деятельности и выявление наиболее актуальных обстановке, которая сложилась в школе в данный момент;

● определение реальных мотивов труда учителей;

● выбор управленческих приемов, которые положительно влияют на мотивацию учителей;

● оценка изменений в трудовой деятельности учительского состава;

● диагностика потребностей учителей и факторов, которые влияют на их труд; последующее их сравнение с представлениями руководства;

● выполнение управленческий действий, направленных на коррекцию трудового поведения.

Ниже приведен большой выбор способов повышения мотивации учителей, которые могут применяться руководством школы. Каждая группа способов основывается на мотивах, которые имеются у сотрудников в конкретный момент времени. Всего выделяются три группы методов.69

Первая - **административные**. Они характеризуются целевым воздействием на конкретную личность, и ориентируются на дисциплину, чувство долга, трудовую культуру. Применяются, когда существуют следующие потребности и мотивы:

● страх наказания;

● страх увольнения;

● желание получать признание достижений;

● желание обладать стабильной работой.

Применяются следующие способы и приемы повышения мотивации сотрудников:

● аттестация учительского состава;

● введение административных штрафов и поощрений, объявление благодарностей и выговоров;

● предоставление отгулов и отпусков с дополнительными днями;

● издание приказов и распоряжений;

● рациональное распределение учебной нагрузки и составления соответствующего расписания занятия;

● разработка и утверждение должностных инструкций, содержащих конкретные обязанности, стандарты и положения, которые в свою очередь соответствуют правовым нормам.

Вторая группа - **экономические** методы. Они используются для материального стимулирования конкретных сотрудников и всего коллектива в целом. Применяются, когда существуют следующие потребности и мотивы:

● желание быть защищенным в случае экономических кризисов;

● обеспечение своей жизни;

● желание быть социально защищенным в случае серьезной болезни или потери способности трудиться;

● мотив справедливости.

Применяющиеся методы и приемы мотивирования:

● соцобеспечение (в виде отпускных, больничных и т.д.);

● премирование сотрудников;

● доплаты и компенсации за увеличение рабочей нагрузки;

● распределение надбавок;

● денежные компенсации в чрезвычайных ситуациях (к примеру, в случае пожара или кражи);

● предоставление разнообразных льгот (дешевое питание в столовой, экскурсии, путевки в санатории и т.д.);

● получение дополнительного заработка.

Третья группа - **социально-психологические** методы. Они необходимы для создания благополучного социально-психологического климата, воздействуют на ценностные ориентации и гражданские чувства. Применяются, когда у учителей существуют следующие потребности и мотивы:

● достижение успеха;

● потребность в признании своей уникальности и индивидуальности;

● мотивы признания и самоуважения;

● желание достичь успехов в карьере;

● желание самостоятельно принимать решение и обладать доверием руководства;

● признание заслуг.

Методы и приемы мотивирования:

● командировки, стажировки;

● обобщение опыта трудовой деятельности, признание обществом;

● аттестация на высокую квалификационную категорию;

● работа в престижных классах, участие в экспериментальной деятельности;

● расширение полномочий;

● формирование и развитие института наставничества;

● участие в управлении организацией в составе разного рода советов и комиссий;

● предоставление подчиненным дополнительных прав и возможностей для самовыражения;

● включение в резерв руководства;

● благодарственные письма;

● организация внутришкольных конкурсов и состязания, направление на городские и районные конкурсы;

● письменная благодарность, отображающаяся в трудовой книжке. Также потребности и мотивы могут быть следующими:

● желание работать без конфликтных ситуации и разного рода стрессов;

● желание трудиться в безопасном и удобном рабочем месте;

● желание быть уверенным в завтрашнем дне;

● желание трудиться в комфортном режиме. Применяющиеся методы и приемы мотивирования:

● заблаговременное извещение о предстоящих проверках;

● наличие коллективного договора и профсоюза;

● создание комфортного расписания занятия, чтобы обеспечить удобный для учителя рабочий график;

● четкие должностные инструкции;

● корректное поведение руководства, проявляющего поддержку в отношении подчиненных.

Если существуют такие потребности и мотивы, как:

● желание чувствовать себя частью коллектива;

● мотив принадлежности и общения;

● желание неформально общаться с коллегами и членами руководства. то применяются такие методы и приемы мотивирования, как:

● сохранение существующих традиций;

● привлечение учителей к работе, которая давала бы им возможность общаться при ее выполнении;

● повышение статуса образовательного учреждения;

● проведение коллективного досуга (совместные походы, экскурсии, корпоративы);

● привлечение к общественной работе;

● организация групповой работы;

● поздравление с важными событиями;

● проведение деловых игр и совместных совещаний.

Также часто распространены такие потребности и мотивы, как:

● стремление к личностному и профессиональному росту;

● потребность в интересной трудовой деятельности;

● возможность реализации собственных планов и идей.

Для повышения мотивации в таком случае применяются следующие методы и приемы:

● наличие возможности постоянно повышать уровень компетентности, обеспечение возможности самосовершенствования, направление сотрудника на курсы для повышения квалификации;

● поощрение творчества, инициатив и другой активности;

● участие в инновационной деятельности;

● предоставление возможности работать в составе творческих групп, команд разработчиков проектов;

● внутреннее совместительство;

● предоставление возможности почувствовать себя лидером после победы в каких-либо соревнованиях, конкурсах.

Механизм повышения мотивации сотрудников и стимулирования их на ведение успешной трудовой деятельности должен состоять из целого комплекса мероприятия. Личностные цели и желания должны совпадать с задачами, стоящими перед школой или соответствовать им. Эффективность любого механизма, разработанного для повышения мотивации и стимулирования учителей напрямую зависит от предоставляемых возможностей. При этом важно, чтобы был выполнен ряд требований:

● критерии стимулирования должны быть понятны каждому сотруднику и быть справедливы;

● размер вознаграждения должен рассчитываться на основе объективной оценки личного вклада сотрудника в общие результаты трудовой деятельности; вознаграждение должен быть значимым;

● необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко повышенным вознаграждением;

● промежуток времени между итогами труда и вознаграждением за них должен быть максимально небольшим.

Следует применять разные методы комплексно, сочетая материальные и моральные стимулы, а также позитивные и негативные. Только при соблюдении этих правил управленческая деятельность будет результативной. Управление персоналом должно касаться всех сотрудников школы. Помимо этого, хоть директор учебного заведения и имеет инструменты для успешного мотивирования всего коллектива, значительную роль играют и особенности мотивационной сферы каждого учителя в частности. К конкретному сотруднику следует применять индивидуальный подход, учитывая его уникальность. Это позволит достичь максимальной отдачи от учителя.

Заключение

С точки зрения психологии мотивация - это побуждение к действию. Этот процесс управляет поведением человека и определяет направленность его деятельности, устойчивость и активность, а также возможность человека удовлетворять собственные потребности.

С позиции менеджмента мотивация - это процесс побуждения человека или группы людей к труду, направленному на достижение целей организации. Мотивация является главной причиной, которая определяет направление деятельности любого человека изнутри, в частности, сотрудника организации. Применяя разнообразные методы мотивации, можно многократно повысить или понизить эффективность трудовой деятельности конкретного человека и всего коллектива в целом. Следовательно, мотивация является важнейшей функцией управления. При этом мотивации является сложным психологическим явлением. Она требует понимания ее сути, структуры и следующих отсюда эффективных приемов воздействия на нее. Это означает, что мотивация является и объектом управления.

Система мотивации и стимулирования профессиональной деятельности существует на любом предприятии и в любой организации. Но в России она далеко не всегда оказывается эффективной. Следовательно, возникает текучесть кадров, т.к. сотрудники не удовлетворены своей работой, а на рабочем месте возникают конфликтные ситуации.

Сложности в управлении мотивацией сотрудников вызваны многогранностью личности человека. Каждый человек уникален и индивидуален по своей природе, как и отпечатки его пальцев. Поведение индивидуума в коллективе и труде определяется его собственными желаниями, потребностями, увлечениями, стремлениями, целями, способностями и ожиданиями. В условиях рыночной экономики повышается роль экономических способов мотивирования.

Для каждого сотрудника характерен индивидуальный комплекс мотивирующих факторов. Привести даже двух работников к определенному эталону в рамках отдельной специальности невозможно. Это и не нужно, чтобы не подавить личностное начало в человеке.

Цель дипломной работы сводилась к анализу факторов, которые мотивируют сотрудников к результативной деятельности и росту как специалистов, а также к выявлению главных направлений, позволяющих стимулировать учителей на повышение качества их работы. Для достижения указанной цели перед работой были поставлен ряд задач, которые были в полном объеме проработаны и выполнены:

1. На основе проанализированной литературы, зарубежных и отечественных авторов, было раскрыто понятие мотивации трудовой деятельности и выявлены основы мотивационной системы.

2. Был исследован зарубежный и отечественный опыт по решению проблем, связанных с мотивацией трудовой деятельности.

3. Был проведен анализ различных управленческих подходов к процессу мотивации трудового поведения учителей.

4. Была рассмотрена организация управленческой деятельности руководителей образовательных организаций по мотивам трудового поведения учителей.

5. Анализируя результаты анкетного опроса, был составлен рейтинг факторов, влияющих на мотивацию и в следствии на успешность деятельности учителей МОУ СОШ №10

6. Были даны рекомендации различных способов повышения мотивации учителей. Также был составлен и предложен лист учета результативности деятельности учителей с указанием критериев оценки эффективности их деятельности. Таким образом, задачи решены в полном объеме, цель достигнута.

Анализ литературы и результаты исследований в ходе выполнения дипломной работы подтвердили выдвинутую гипотезу о том, что для создания успешно функционирующей системы мотивирования сотрудников школы и для эффективности работы отдельных учителей, требуется сочетать разные способы стимулирования учителей, учитывая их потребности, время от времени изучая полученные результаты и пересматривая используемые методы. При этом были сделаны следующие выводы:

● Современным руководителям образовательных учреждений для успешной организации труда учительского состава следует быть осведомленными о теоретических положениях о мотивах деятельности, потребностях сотрудников и мотивационной системе, позволяющей влиять на результаты трудовой деятельности.

● Наибольшей эффективности система мотивации учительского состава достигается при применении комплексного подхода, сочетающего материальные и нематериальные методы стимулирования сотрудников, коллективных форм и индивидуальных.

● Положительное подкрепление показывает большую результативность, чем отрицательное.

● Управленческая деятельность, направленная на повышение мотивации учителей стремиться к улучшению результативности труда, должна быть ориентированной не только на коллективные задачи и потребности, но и на конкретные личности и возникающие ситуации. Следует использовать такие подходы к управлению, которые наиболее актуальны сложившимся условиям.

● Представленные формы и способы мотивации и стимулирования учителей делают возможным их использование в повседневной жизни для повышения общей результативности образовательной организации.

● Даже в самую совершенную систему мотивации учителей следует периодически вносить изменения, регулярно отслеживая изменения в мотивирующих факторах сотрудников.

● Верно выстроенный механизм мотивации сотрудников является инструментом, повышающим результативность учебной организации через повышение эффективности трудовой деятельности отдельного сотрудника, а также всего коллектива в целом. При этом грамотная система мотивации снижает затраты на подбор новых сотрудников для организации.

Список использованных источников и литературы

1. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 c.

2. Афанасьева, Т.П. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. 2-е изд. - М.: Центр, 2014. - 255 с.

3. Бакурадзе, А.Б. Мотивация труда педагогов. - М.: Сентябрь, 2009. - 192 с.

4. Божович, Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. - СПб.: Питер, 2012. - 398 с.

5. Бэрроу Саймон. Бренд работодателя: Лучшее из бренд-менеджмента - в работу с кадрами. / Мосли Ричард. - М.: Группа ИДТ, 2013. - 195 с.

6. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента. 2-е изд. - М.: Высшая школа, 2005. - 376 с.

7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник. - М.: Проспект, 2011. - 272 с.

8. Волгин, Н. А. Совершенствование методов и форм образовательного процесса: монография / Н. А. Волгин, Л. П. Храпылина, Н. Н. Савельев и др. - М.: МКНГСП, АМК Идеал Медиа, 2013. - 172 с.

9. Волчкова, Л.Т. Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration"). - М.: Петрополис, 2001. - 632 с.

10 .Горбачева, Ж.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. - М.: Книжный мир, 2011. - 102 с.

11 .Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 2013. - 208 с.

12 .Давыдов, В. В. Теория развивающего обучения. - М., 2001. - 147 с. 13.Деркач, А.А. Акмеологический словарь. - М.: РАГС, 2004. - 162 с.

14. Добреньков, В.И. Методология и методика социологического исследования. / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко. - М.: Академический Проект; Альма Матер, 2009. - 537 с.

15. Добреньков, В.И. Методы социологического исследования. / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 768 с.

16. Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия. 5-е изд. - М., 2003. - 272 с.

17. Еникеев, М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2011. - 624 с.

18. Ермакова, Е.Е. Философия. Учебник для технических вузов. - М.: Академия, 2004. - 210 с.

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

20. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы (мастера психологии). - СПб.: Питер, 2012. - 512 с.

21. Исаенко, А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 2014. - 291 с.

22. Казаринова, Е.А. Оперативное управление торговым персоналом. - СПб.: Питер, 2013. - 160 с.

23. Капустина, А. Н. Многофакторная личностная методика Р. Кэттеллла. - СПб.: Речь, 2001. - 221 с.

24. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 524 с.

25. Королюк, В.С. Справочник по теории вероятностей и математической статистике. - М.: Наука, 1985. - 640 с.

26. Кравченко, А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - 6-е изд. - М.: Академический проект: Трикста, 2000. - 560 с.

27. Кричевский, Н. А. Корпоративная социальная ответственность. - М.: Дашков и Ко, 2007. - 215 с.

28. Крымов, А.А. Как действуют факторы мотивации / А.А. Крымов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2013. - №21.

29. Лапыгин, Ю.Н. Принятие управленческих решений. - М.: МЭСИ, 2007. - 200 с.

30. Лепешова, Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е. Лепешова // Вести образования. - 2010. - №8.

31. Маркова, А. К. Психология труда учителя: Кн. для учителя. - М.: Просвещение, 2013. - 192 с.

32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 638 с.

33. Маслоу, А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2011. - 352 с.

34. Мескон, М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.

35. Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. - 5-е изд. /А.И. Наумов, О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2014. - 578 с.

36. Обласова, Л.С. Механизмы стимулирования профессиональной деятельности педагогов. / Л.С. Обласова // Справочник заместителя директора школы. - 2012. - № 3.

37. Переверзев, М.П. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд - М.: ИНФРА-М, 2008 - 330 с.

38. Положение о выплатах стимулирующего характера работников МОУ СОШ №10. - 2016.

39. Ракоти, В. Д. Заработная плата и предпринимательский доход / В. Д. Ракоти. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.

40. Веснина. - М.: КНОРУС, 2009. - 517 с.

41. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2011. - 263 с.

42. Ушаков, К.М. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы. - 2001. № 3.

43. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». - М: Проспект, 2013. - 160 с.

44. Чекмарев, О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. - СПб.: Астерион, 2015. - 265 с.

45. Чеха, В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В.В. Чеха // Вести образования. - 2009. - №8.

46. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления. - М.: Просвещение, 2002. - 208 с.

47. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. - М.: КноРус, 2016. - 346 с.

48. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: РОСБУХ, 2013. - 400 с.

49. Шекня, С.В. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 207 с.

Электронные ресурсы:

50. Алишев, Т.Б. Опыт Сингапура: создание образовательной системы мирового уровня, 2014 [Электронный ресурс]. - URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/19/1267422760/Alishev.pdf (дата обращения: 13.12.2016).

51. Альдерфер, К. ERG теория, 2007 - URL: https://4brain.ru/blog/теория- мотивации-альдерфера (дата обращения: 15.12.2016)

52.Бражник, М.О. Достижение школьного образования в Финляндии, 2005 [Электронный ресурс]. - URL: https://vo.hse.ru/2010--3/26549996.html (дата обращения: 13.12.2016).

53. Байметов А.К. Мотивы педагогической деятельности, 2008 [Электронный ресурс]. - URL: https://psy.wikireading.ru/64991 (дата обращения: 20.12.2016)

54. Каспржак, А.Г. Рост зарплат и карьерные перспективы привлекут будущих учителей [Электронный ресурс]. - URL: https://iq.hse.ru/news/177668853.html (дата обращения: 03.01.2017)

55. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность, 1975 [Электронный ресурс]. - URL: http://www.psylib.ukrweb.net/books/leona01/ (дата обращения: 13.10. 2016)

56. Менгазиева, Л.Н. Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения, 2012 [Электронный ресурс]. - URL: http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie- shkoly/library/2012/04/29/motivatsiya-professionalnogo-razvitiya- pedagogov (дата обращения: 11.11.2016)

57. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. - URL: http://www.webarhimed.ru/page-144.html (дата обращения: 11.11.2016)

58. Мотивация труда в социально-культурной сфере [Электронный ресурс]. - URL: https://goo.gl/WC0ofd (дата обращения: 17.11.2016)

59. Обеспечение финансирования расходов на образование в современных условиях [Электронный ресурс]. - URL: http://www.twirpx.com/file/630489/http://knowledge.allbest.ru/finance/3c0a 65625b3bc68a5d43a884 (дата обращения: 15.11.2016). - Доступ для зарегистрированных пользователей.

60. Официальный сайт МОУ СОШ №10 [Электронный ресурс]. - URL: http://zhuksch10.edumsko.ru (дата обращения: 13.12.2016)

61. Президент России. Архив выступлений. Выступление на встрече с членами Правительства, руководством Федерального Собрания и членами президиума Государственного совета 5 сентября 2005 года. - URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/23157 (дата обращения: 14.12.2016)

62. Сидоркин, А.С. Профессиональная подготовка учителей в США: уроки для России [Электронный ресурс]. - URL: https://vo.hse.ru/2013-- 1/97503450.html (дата обращения: 03.01.2017)

63. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ). По состоянию на 10.01.2017 [Электронный ресурс]. - URL: http://www.trudkod.ru/ (дата обращения: 21.01.2017)

64. Школьный портал Московской области [Электронный ресурс]. - URL: https://schools.school.mosreg.ru/school.aspx?school=48491 (дата обращения: 13.12.2016). - Доступ для зарегистрированных пользователей.

65. Якуба, В. Нестандартная мотивация: примеры // Профессионалы. - 2014. [Электронный ресурс]. - URL: http://professionali.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandartnaja- motivatsija-primery/ (дата обращения: 14.11.2016)

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |