Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Стерлитамакская государственная педагогическая академия им. Зайнаб Биишевой

Центр научных исследований

Курсовая работа

Мотивация труда работника как фактор эффективного управления персоналом

Выполнил (а):

слушатель курсов

профессиональной переподготовки

по специальности менеджмент организаций

М.Н. Мешкова

Научный руководитель:

Стерлитамак 2010г.

Содержание работы

Введение

Глава I Теоретические основы изучения мотивации труда работника

1.1 Мотивация труда как фактор эффективного управления персоналом

1.2 Теории мотивации и мотивы трудовой деятельности

Глава II Применение мотивационных теорий в управлении персоналом в учреждениях образования

2.1 Использование форм материального стимулирования в сфере образования

2.2 Практическое исследование мотивации и стимулирования в образовании (на примере МОУ «СОШ № 22» г. Салават)

Заключение

Список использованной литературы

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Введение

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда.

В общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников.

Актуальность научного осмысления и практической работы в данном русле обусловлено рядом проблем. Часть из них заключается в сложности применения методов мотивации. Сложность применения данных методов в организациях заключаются в том, что умение мотивировать работников - значит не просто актуализацию уже сложившихся мотивов, но и формирование структуры потребностей, при постоянном отслеживании и обеспечении при этом обратной связи. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - значимыми.

Сложность управления мотивацией работников обусловлена сложностью ее носителя. Личность человека по природе своей уникальна и неповторима, как отпечатки его пальцев. Доминантами поведения человека, в том числе в сфере труда, выступают его собственные потребности, интересы, желания, способности, ценностные ориентации, целевые установки, ожидания. Для каждого конкретного работника характерен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Унифицировать его для различных работников даже в рамках одной специальности, профессии, квалификации невозможно, да и не нужно, чтобы не потерять личностное начало в работнике.

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать людей к работе, однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Овладев современными возможностями мотивации, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование. Стимулирование - это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий.

Руководству организации необходимо разработать стратегию, найти оптимальную структуру и создать эффективную систему передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии для достижения организацией ее целей и выполнению своей миссии. А имея определенное духовное расположение, добрые желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер.

Поэтому путь к эффективному управлению человеком лежит через эффективное стимулирование.

Целью работы является:

- исследование мотивации труда работника в сфере образования, как фактор эффективного управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить содержание мотивации труда работника

2. рассмотреть существующие теории мотивации

3. исследовать возникающие мотивы трудовой деятельности

4. рассмотреть формы материального стимулирования на примере МОУ «СОШ № 22» г. Салавата

Объектом исследования является – процесс мотивации труда работника.

Предметом исследования является – формы и методы организации материального стимулирования в МОУ «СОШ № 22» г. Салавата.

Теоретической и практической основой работы являются труды российских и зарубежных ученых по данной проблеме, учебно-методическая литература и материалы периодической печати.

Глава I Теоретические основы изучения мотивации труда работника

1.1 Мотивация труда как фактор эффективного управления персоналом

С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией чело века, направляет и поддерживает его поведение.[[1]](#footnote-1)

С позиции менеджмента мотивация – это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации. [[2]](#footnote-2)

Если мотивация является основным внутренним фактором, определяющим направленность деятельности человека, в частности работника, то не удивительно, что, используя ее, можно добиться многократного повышения (или понижения) эффективности и результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления.

В то же время, будучи сложным социально-психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сущности, структуры и вытекающих отсюда эффективных методов воздействия на неё. Это означает, что мотивация является объектом управления.[[3]](#footnote-3)

Рассмотрим место мотивации в общей системе функций управления.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление - это искусство создавать вещи посредством людей.

Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из приведенных функций менеджмента является для организации жизненно важной. Планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них. Функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации. Таким образом, мотивация занимает одно из центральных мест в управлении предприятием. Это связано с тем, что поведение человека всегда мотивировано.

Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации.

Центральное место в мотивации занимает мотив. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. [[4]](#footnote-4)

Мотивы труда формируются, если:

– в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

– для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

– трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения, целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень труд, но получить, т.е. требуются сверх усилия, то мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это — мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразные доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получений, предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны.

1.2 Теории мотивации и мотивы трудовой деятельности

Существуют разные подходы к теории мотивации. Остановимся на некоторых из них.

Сущность теория мотивации А. Маслоу сводится к изучению потребностей человека. Потре6ности лежат в основе поведения человека, и их можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,

- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные.

Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. В рамках данной теории утверждается, что удовлетворение вторичных потребностей возможно только после удовлетворения первичных потребностей.

Недостатками иерархии по Маслоу являются:

1. Четкой пятиуровневой структуры потребностей практически не существует.

2. Предложенная концепция наиважнейших потребностей не получила полного подтверждения на практике.

3. Удовлетворение одной потребности (определенного уровня) не приводит к мотивации по следующему уровню.

Кроме того, Маслоу не удалось в предложенной иерархии потребностей учесть индивидуальные особенности людей. Разные люди любят разные вещи и отдают приоритет разным потребностям.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Факторы мотивации связаны с самой работой, с характером и сущностью выполняемой работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Глава II Применение мотивационных теорий в управлении персоналом в учреждениях образования

2.1 Использование форм материального стимулирования в сфере образования

Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определённую базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т. к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но, ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями.[[5]](#footnote-5)

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжёлом состоянии.

Наряду с другими причинами это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешёвого труда. Сверх вложения в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись за счет минимизации оплаты труда. Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Основные причины такого положения следующие:

- труд не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами заработков, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;

- низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду

- низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

- отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнительность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;

- внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью.

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;

- по учету результата деятельности при определении стимула: коллективную и индивидуальную;

- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);

- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата) состязательную (стимул вручается за занятое место).

Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и подкрепляющей формах. Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Достоинством опережающей формы являются: возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта. Недостаток ее - в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, что для многих видов деятельности практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (например, сдельщик будет стремиться изготовлять только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования. Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (например, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.[[6]](#footnote-6)

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

1) это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;

2) это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

3) это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности - деньги.

2. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким - либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование.

Здесь главным идеологическим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически - материальным вознаграждением. Т. е. формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудовых усилий работников:

По прецеденту - работодатель и наниматель договариваются между собой, используя в качестве аргумента прецеденты оплаты такой же должности в других фирмах.

По объему работы - высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей.

По коэффициенту полезности - работник, принятый на ту или иную должность, например менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разовые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

По «закрытости» информации - оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» информации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности. Если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

По особому интересу - оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру, либо коммерчески ценную информацию.

По двойной квалификации - если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух- трех языков, то оплата увеличивается на треть и более.

Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) также может быть разнообразной. В настоящее время можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную.

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную и повременную с нормированным заданием. В последнее время стала широко применяться повременная оплата труда с нормированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему или бригаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определенный период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников.

Итак, одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является стимулирование, определенная модель которого существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы.

Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на современном российском предприятии уступает место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от пола, возраста, профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на предприятии, значимости занимаемой должности и даже с учетом морально-психологических характеристик работников.

К наиболее актуальным подходам в настоящее время относят следующие:

Комиссионные - один из наиболее естественных и распространенных способов повышения заинтересованности сотрудников. Комиссионные должны выплачиваться регулярно - каждый месяц.

Премия - также довольно распространенный способ стимулирования, но он может рассматриваться как индивидуальное право каждого независимо от результатов работы компании. Коллективные премии не всегда мотивируют каждого сотрудника в отдельности, и зачастую из-за отдаленности цели во времени сотрудники забывают поддерживать уровень выполнения работы, необходимый для выплаты премии.

К финансовой помощи можно отнести транспорт, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской и других страховок, которые могут распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника.

Пенсии. Эта привилегия гораздо меньше ценится молодыми сотрудниками и поэтому не всегда является мотивирующим фактором.

Отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Стимулировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском.

Качества и условия самой работы. Пытаться стимулировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организуя рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

Оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, - все это очень веские стимулирующие факторы.

Ответственность. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы, ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

Продвижение и рост. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста.

Признание и поощрение - например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если каждый раз это будет один и тот же человек, - этот фактор перестает быть стимулирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к такой системе будут потеряны.

2.2 Практическое исследование мотивации и стимулирования в образовании (на примере МОУ «СОШ № 22» г. Салават)

Динамичные изменения отечественной системы образования в последние десятилетия выдвигают на первый план проблемы, ранее неизвестные в образовательных структурах.

При этом, как показывают социологические исследования, отношение к профессии преподавателя очень сильно изменилось за последние несколько лет: по данным Б.А. Бокатюка показатели социального престижа профессии учителя, - в первую очередь, среди выпускников общеобразовательных школ, впервые в истории отечественной педагогики значительно сократились. [[7]](#footnote-7) Этот факт, как и ряд других факторов включающих стрессогенность, экономическую незащищенность на определенных этапах развития отечественной школы и другие факторы, потенциально свидетельствуют о падении мотивационной составляющей педагогической деятельности. В связи с этим актуальными становятся поиски ответов на вопросы о том, чем именно мотивированна школьная деятельность педагога, какие шаги должна предпринять администрация школы для создания и поддержания мотивации педагогического состава.

Необычно низкий уровень позитивного отношения студенческой молодёжи к избранной профессии отмечают исследователь Штейнмец А.Э. в работе «Психологическая подготовка к педагогической деятельности». По результатам его исследования только около 40% из студентов педагогических ВУЗов положительно оценивают перспективу работы в школе, связывая это большей частью с интересом к преподаваемой дисциплине. Другие исследователи, а именно А.К. Байметов, Н.В.Журин, В.Б. Ольшанский, В.Н.Никитенко установили, что двое из каждых трёх учителей рассматривают целесообразность собственной работы в школе либо через увлечение преподаваемым предметом либо как обязанность, заданную обществом за полученное от него образование. Третий педагог либо вообще никак не мотивирует своё присутствие в школе, либо скрывает отсутствие смысла работы за ценностью общения с детьми. Оба приведенных исследования указывают на то, что уровень мотивации и структура мотивов профессиональной деятельности современных педагогов оставляет желать лучшего. А подобный уровень развития мотивационного процесса в учреждениях образования сказывается и на эффективности образовательного процесса.

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. В связи с этим важная роль придается общей методологии мотивации работников, а также вопросам, связанным с законодательным регулированием способов мотивации.

Поэтому система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом.

Согласно статье 191 ТК РФ виды различных поощрений работников за труд, помимо предусмотренных указанной статьей, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.).

Вознаграждение должно осуществляться на основе объективной оценки фактической деятельности. В принципе для этого можно использовать результаты аттестации сотрудников образовательного учреждения. Критерии вознаграждения личной продуктивности сотрудников образовательного учреждения могут быть постоянными для всех типов образовательных учреждений, однако они будут иметь разный удельный вес в зависимости от видов и типов образовательных учреждений и уровня, реализуемой образовательной программы (дошкольное, начальное, среднее, среднее профессиональное, высшее профессиональное).

Основными индикаторами соответствия результатов реализации начисления заработной платы определенным выше критериям являются:

Уровень педагогических результатов: результаты обучения, результаты предметных олимпиад, конкурсов и пр.

Уровень индивидуальных педагогических достижений: награды, педагогический стаж, уровень диплома о высшем образовании, дипломы о повышении квалификации, разработанные авторские курсы и методики, публикации и пр.

Уровень модернизации образовательных технологий: внедрение инновационных технологий.

Коэффициент соотношения учеников на одного учителя

Динамика изменения медицинских показателей учащихся.

Заключение

В связи с разнообразием базовых моделей образовательного процесса, которые формируют цели обучения, его содержание методы и технологии преподавания (а все это, и не только это, по нашему мнению будет воздействовать на «мотивационный» статус преподавателя) универсальных предложений по оптимизации мотивационного процесса быть не может. Тем не менее, возможно предложить ряд методов мотивации, которые могут способствовать положительным изменениям.

Первое предложение вызвано низким уровнем оплаты труда в бюджетных организациях в том числе и учреждениях образования, поэтому основным мотивирующим фактором в государственных образовательных учреждениях будет являться материальное стимулирование. При этом, речь идет не столько о простом повышении заработной платы, сколько о создании прозрачной системы премирования, в рамках которой, преподаватель бы владел информацией не только о том, сколько денег он заработает вычитав определенное количество часов, но и о том, что любая внеклассная работа (как то посещение семей неблагополучных учеников, организация или информирование о возможности проведения досуга (информация о спортивных секциях, кружках и прочая неучтенная но, зачастую проводимая работа классным руководителем) будет отмечена премированием. При этом премирование должно происходить по прозрачной тарифной сетке и каждый работник может подсчитать объем дополнительной выплаты, ему гарантированной.

Второе предложение так же связано с материальным премированием. Суть его заключается в той странности, что педагог получает заработную плату за вычитанное количество часов, а не за то, количество знаний, которое усвоили ученики. Несмотря на то, что на современном этапе школьного и высшего образования не представляется возможным изменить сложившееся положение вещей без смены его базовой парадигмы (имеется ввиду переход от парадигмы обучения к парадигме учения, суть которой заключается в наделении ответственностью за знание не только учителя, но и ученика), можно предложить следующий вариант материального поощрения преподавателей. Система стимулирования должна содержать такой показатель как «эффективность обучения», под которым понимается, например, процент успешно сдавших экзамены в ВУЗы у преподавателей-предметников, «внутришкольное соревнование» по средним баллам по отдельным дисциплинам и т. д.

Еще одним способом совершенствования мотивационного механизма предпринятым со стороны администрации может быть создание установки на единую ориентацию в восприятии организации как внутри нее, так и вовне, чувства принадлежности к организации. Это возможно посредством определения совместно с педагогическим коллективом модели успешного учителя и условия ее качественного функционирования. А так же, посредством проведения исследования на тему: «Какие условия необходимы учителю для успешной работы». Данный опрос и исследование может создать почву для сближения администрации учреждения образования и педагогического состава.

Список использованной литературы

1. Бокатюк Г.А. Педагогика развития: соотношение учения и обучения. Красноярск, 2000 г. - 345с.
2. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Мн.: Мисанта, 2003. - 624с.
3. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности. - Вопросы психологии, 1984, №4. – с.23
4. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997 - 607с.
5. Капустин А. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании // ЖУК, №6, 2003. – 235с.
6. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2003. - 584с.
7. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001. – с. 12
8. Комиссарова Т.Д. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. М.: Дело. 2002. - 312с.
9. Кортнев Г.Б. Парадигмы базовой моделей образовательного процесса. – Педагогика, 1999г, №3. – с.10
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304с.
11. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/ Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. - М.:ФБК-Пресс, 1998. - 504с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. - 702с.
13. Миграбян А. В погоне за стимулированием// ЖУК, №3, 2004. – с. 30
14. Мотивация персонала.//Вопросы экономики, №2, 1996. – с. 13
15. Общий и специальный менеджмент: Учебник/Общ, ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Изд-во РАГС, 2000. — 568с.
16. Платова К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников//Управление персоналом, №9, 2004. – с.9
17. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2004. – с. 14
18. Тульчинский Г. Поддержание стимулирования // Персонал Микс, №1, 2001.- с. 11
19. Удалов А. Стимулирование персонала.// Персонал Микс, №1, 2001. – с. 25
20. Штейнмец А.Э. Психологическая подготовка к педагогической деятельности Казань, 1998. – 231с.

Приложение 1

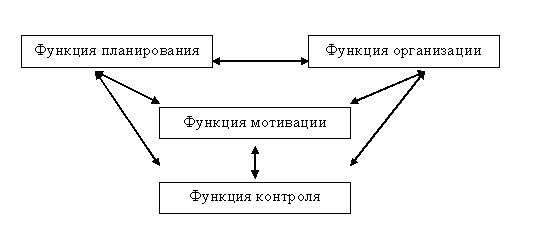


Рис. 1

Приложение 2

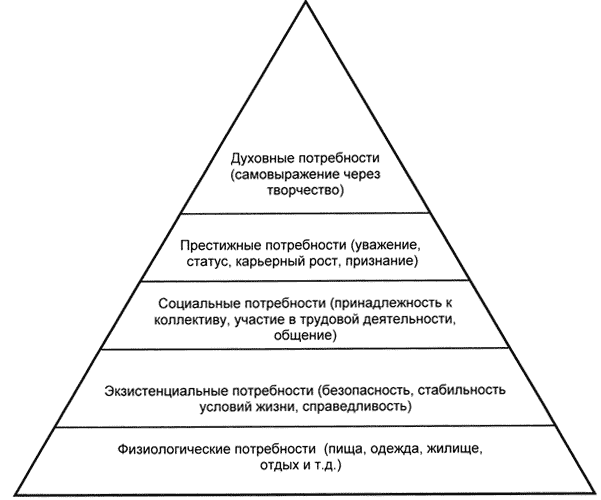


Рис. 2

Приложение 3

Гигиенические факторы и мотивации по Герцбергу

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивации |
| Политика фирмы и администрации  Условия работы  Заработок  Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными  Степень непосредственного контроля за работой | Успех  Продвижение по службе  Признание и одобрение результатов работы  Высокая степень ответственности  Возможности творческого и делового роста |

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2003. – с.311 [↑](#footnote-ref-1)
2. Комиссарова Т.Д. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. М.: Дело. 2002. – с. 171 [↑](#footnote-ref-2)
3. Общий и специальный менеджмент: Учебник/Общ, ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Изд-во РАГС, 2000. – с. 154 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. – с.36 [↑](#footnote-ref-4)
5. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2004. – с. 123 [↑](#footnote-ref-5)
6. Удалов А. Стимулирование персонала.// Персонал Микс, №1, 2001. – с. 12 [↑](#footnote-ref-6)
7. Общий и специальный менеджмент: Учебник/Общ, ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Изд-во РАГС, 2000. – с. 12 [↑](#footnote-ref-7)