

**Система мотивации в организации и пути ее  
совершенствования  
(на примере МОУ СОШ № 4  
п. Безенчук Безенчукского района Самарской области)**

**Шеховцова Лариса Васильевна,  
директор МОУ СОШ № 4 п.Безенчук**

**Безенчук 2011**

## Содержание

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Мотивация и стимулирование человеческой деятельности</b> .....	7
1.1 Мотивация: понятие и виды.....	7
1.2 Особенности мотивации персонала в условиях России.....	17
1.3 Основные теории мотивации.....	27
1.4 Факторы, влияющие на мотивацию деятельности сотрудников в организации.....	39
<b>Глава 2. Исследование систем мотивации деятельности в МОУ СОШ № 4 п. Безенчук</b> .....	47
2.1 Характеристика деятельности МОУ СОШ № 4 п. Безенчук .....	47
2.2 Система мотивации МОУ СОШ № 4 п. Безенчук.....	48
2.3. Исследование потребностей персонала и удовлетворенности работой.....	59
<b>Глава 3. Совершенствования системы мотивации деятельности в МОУ СОШ № 4 п. Безенчук</b> .....	65
3.1. Предложения по совершенствованию системы мотивации деятельности в МОУ СОШ № 4 п. Безенчук .....	65
3.2. Принципы построения базовой системы мотивации МОУ СОШ № 4 п. Безенчук .....	67
<b>Заключение</b> .....	70
<b>Список использованной литературы</b> .....	74
<b>Приложения</b>	

## **Введение**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности учреждения.

Управление персоналом представляет собой совокупность многих составляющих: кадровой политики, взаимоотношений в коллективе, социально-психологических аспектов управления. Ключевым же элементом является определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Существующие модели мотивации различны по своей направленности и эффективности. В эволюции применения различных моделей мотивации отмечаются как положительные, так и отрицательные аспекты их применения. На сегодняшний день в теории и практике управления пока еще не разработана идеальная модель стимулирования, которая отвечала бы всем возможным требованиям.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что самым важным ресурсом любого государственного учреждения, частной компании или предприятия являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд каждого из сотрудников, зависит

успех всего трудового процесса. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы ни были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, имеющимися условиями труда. Главными препятствиями на пути решения этих вопросов являются: действующая система оплаты труда в образовательном учреждении, недостаточное финансирование ОУ, отсутствие гибкой системы мотивации деятельности сотрудников. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника. Материальные и моральные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным.

Целью данной дипломной работы является изучение и анализ действующей в МОУ СОШ № 4 п. Безенчук Безенчукского района Самарской области системы мотивации, разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы мотивации в образовательном учреждении.

Для достижения данной цели решались следующие задачи:

- изучались теоретические аспекты мотивации;
- проводилось исследование системы мотивации МОУ СОШ № 4 п. Безенчук Безенчукского района Самарской области
- вырабатывались предложения по совершенствованию системы мотивации деятельности МОУ СОШ № 4 п. Безенчук Безенчукского района Самарской области.

Управление персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников учреждения приобретает особо важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

Именно этим обусловлен выбор темы дипломной работы, являющейся актуальной, нужной и своевременной. Дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе рассматриваются мотивация и стимулирование человеческой деятельности, основные понятия и виды мотивации, основные теории мотивации и факторы, влияющие на мотивацию деятельности сотрудников в организации.

Во второй главе проводится анализ системы мотивации деятельности в МОУ СОШ № 4 п. Безенчук Безенчукского района Самарской области, дается характеристика учреждения и изучается действующая система мотивации.

В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию системы мотивации деятельности МОУ СОШ № 4 п. Безенчук Безенчукского района Самарской области.

Предметом деятельности МОУ СОШ № 4 п. Безенчук является осуществление образовательного процесса в соответствии с уровнем общеобразовательных программ:

- первая ступень: начальное общее образование 1-4 кл.;
- вторая ступень: основное общее образование 5-9 кл.;
- третья ступень: среднее (полное) общее образование 10-11 кл.

МОУ СОШ № 4 п. Безенчук обладает правами юридического лица с момента ее государственной регистрации – 23.02.1994г., согласно Постановлению Главы администрации Безенчукского района № 93. Школа

имеет три лицевых счета в казначействе и один из них - внебюджетный счет, печать и штамп со своим наименованием, самостоятельный баланс. ОУ имеет право от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, быть истцом и ответчиком в суде. Школа финансируется из областного и муниципального бюджетов согласно смете доходов и расходов. В своей деятельности руководствуется Законом РФ «Об образовании», другими законодательными и нормативными актами, принимаемыми в соответствии с ним, Типовым положением «Об общеобразовательном учреждении» Российской Федерации, договорами с учредителями. Школа приобретает право на образовательную деятельность и льготы, предоставляемые законодательством РФ с момента выдачи ей лицензии.

Учредителями ОУ являются министерство образования и науки Самарской области и Администрация Безенчукского района. Права юридического лица у школы в части ведения установленной финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, возникает с момента ее регистрации.

# Глава 1. Мотивация и стимулирование человеческой деятельности.

## 1.1 Мотивация: понятие и виды

Согласно словарю понятий и определений мотивация - это использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. В современной теории управления мотивация трактуется как процесс побуждения людей для достижения целей организации. Если рассматривать мотивацию как процесс, как последовательные действия, то в данном случае этот процесс будет состоять из создания регулирующих условий, снимающих неопределенность в трудовых отношениях для работников и руководителей, и выполнения в соответствии с этими условиями простых процедур контроля и учета результатов труда в процессе управления. Менеджмент – это создание регулирующих трудовых отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.

*Мотивы человеческой деятельности.* Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей. Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает состояние дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей. Хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, то есть психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение. Выделяют следующие *основные типы мотивов*:

- 1) мотив как внутренне осознанные потребности (интересы), побуждающие к действиям (чувство долга), связанным с их удовлетворением;
- 2) мотив как неосознанная потребность (желание);
- 3) мотив как инструмент удовлетворения потребностей. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;
- 4) мотив как намерение, побуждающее поведение;
- 5) мотив как комплекс перечисленных факторов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и другими.

Выделяют следующие *типы мотивированности*:

- 1) трудовой (ориентация на заработок);
- 2) профессиональный (заинтересованность в содержательной работе, овладении навыками, самовыражении);
- 3) властный (приобретение высокой должности);
- 4) идейный (готовность трудиться ради общего блага);
- 5) хозяйский (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства);
- 6) творческий (поиск нового);
- 7) коллективистский, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур);
- 8) люмпенизированный (упор на уравнительность).

Мотивация трудом, как важнейший элемент системы общественных ценностей, формируется частично до начала профессиональной деятельности путем усвоения соответствующих морально-этических норм, а частично – в



результате личного участия в ней. В то же время это может иметь место только тогда, когда труд является основным источником получения блага. Если таковым служат статусные различия, принадлежность к привилегированной социальной группе и т.д., формируются иные мотивы поведения людей.

Реальная производственная среда часто приводит к трансформации трудовых ценностей, снижению их роли, когда работники предпочитают меньше работать и меньше получать. Причиной этого часто служат высокая интенсивность и плохая организация труда, неблагоприятные социально-гигиенические условия его осуществления, общественные установки.

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит к изменению поведения.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

*Мотивационный механизм.* Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

Принципами построения мотивационного механизма считаются:

- увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;
- простота, понятность, справедливость;
- наличие необходимых условий реализации;
- возможность корректировки;
- направленность как на поддержку создания нового, так и на его принятие;

-рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности (элементы мотивационного механизма должны иметь различную длительность жизненного цикла, вплоть до вечной).

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

- 1) притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то скорее всего потребности не превращаются в мотивы;
- 2) ожидания – оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;
- 3) установки – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации. На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Подобрать человека с заданным уровнем внутренних установок, можно добиться желаемого поведения;
- 4) оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;
- 5) стимулы – блага, возможности и прочее, находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Стимулирование (стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это

достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Люди сознательно оценивают возможные варианты действий и с учетом стимулов стараются выбрать самый короткий путь к желаемому результату, в том числе жертвуя ради получения благ здоровьем.

Поскольку стимулы воздействуют на поведение человека, они являются предметом манипуляции со стороны.

Стимулирование выполняет следующие основные функции:

- экономическую – способствует повышению эффективности производства;
- нравственную – создает необходимый морально- психологический климат;
- социальную – формирует доходы и расходы работников.

Опыт показывает, что чем чаще имеет место стимулирование, тем чаще будут повторяться нужные действия, а влияние стимулов тем сильнее, чем короче период времени их действия, чем больше человек нуждается в соответствующих благах.

Стимулирование может быть актуальным (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и перспективным (с помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, целеустремленности.

Выделяют *два варианта стимулирования*: мягкий и жесткий.

Жесткое стимулирование предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе). Его примером служит сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимулирующий механизм).

Подобное стимулирование не заменяет административно-правовых методов воздействия, а дополняет их. Его цель - не вообще побудить к

работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями.

Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий), который в России зачастую сегодня значит больше, чем денежная заработная плата.

Таким образом, мотивировать людей можно, используя внутреннее побуждение; внешнее побуждение; внешнее принуждение. С учетом этого можно выделить несколько стратегий мотивации людей:

- 1) стратегии, основанной, с одной стороны, на внутренней предрасположенности (побуждении, желании) к определенным действиям, а с другой – на внешнем побуждении и принуждении. Она характерна, например, для Германии и современной России;
- 2) стратегии, основанной на внешнем побуждении и принуждении, т.е. использовании только внешнего мотивационного механизма (стимулирования) в обеих его формах. Она была характерна для большинства западных стран первой половины XX столетия;
- 3) стратегии, основанной исключительно на принуждении, иными словами, использовавшей внешний отрицательный механизм мотивации. Эта модель характерна для подневольного труда;
- 4) стратегии, основанной на предрасположенности и побуждении, использующий внутренний и внешний положительный механизм мотивации. Такая стратегия характерна для фирм Японии;
- 5) стратегии, основанной на предрасположенности и принуждении, когда применялся внутренний и внешний отрицательный мотивационный механизм. Это было свойственно экономике СССР.

При создании мотивационного механизма необходимо учитывать тип человека (примитивный, экономический, социальный, духовный), а также

обстоятельства, характерные для определенного момента, понимания ситуации, влияния третьих лиц.

У людей повышается мотивированность, если они имеют четкое представление о задаче, соответствуют требованиям работы, получают поддержку коллектива, возможность обучения, руководитель оказывает им помощь, проявляет интерес и уважение к их личности, предоставляет право действовать самостоятельно, успехи получают должное признание, применяются различные стимулы, так как одни и те же надоедают.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ.** Они связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых выгод (свободное время, позволяющее работать в другом месте). Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Сначала притязания растут, т.к. в первую очередь оценивается неполученный доход, который можно заработать, особенно если он велик. Но по мере его дальнейшего увеличения индивид начинает обращать внимание уже на получаемое вознаграждение, достаточная величина которого снижает его притязания. Поэтому со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта.

Нужно иметь в виду, что заработная плата как таковая мотивирует, если работник вообще заинтересован в деньгах, вознаграждение, ощутимо повышает доход и выплачивается «по горячим следам», при этом в идеале нужно, чтобы работник знал, сколько мог заработать и сколько заработал фактически.

Сам факт вступления человека в трудовые отношения говорит о том, что он обязуется за оговоренное вознаграждение выполнять определенный круг обязанностей. Здесь еще нет места для стимулирования. Последнее

обеспечивается способами выплаты вознаграждения, которые объединены в две модели – тарифную и бестарифную.

Тарифная модель предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т.д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

Тарифная модель предусматривает две формы заработной платы: повременную и сдельную.

При повременной форме организации заработной платы ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий.

При сдельной форме заработной платы последняя исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и времени исходя из объема изготовленной продукции.

Заработная плата более эффективно выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования (из прибыли или за счет экономии затрат). Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях. Процент премии по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника. Для того чтобы премия играла роль действующего стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна быть не менее 30 % основного заработка. Рабочие обычно премируются за достижение одного – двух показателей; служащие и специалисты – двух – трех.

Общим принципом премирования являются:

- вознаграждение любых, самых малых успехов в сфере, как трудовой активности, так и результата;
- потенциальная неограниченность его величины;

- своевременность;
- ясность связи между результатами и выплатами, обеспечиваемая минимальным разрывом во времени между ними (оптимальны ежемесячные премии);
- превышение размера премиальных выплат минимально воспринимаемого порога;
- оптимальная частота, но исключение обязательных регулярных выплат (они психологически рассматриваются как заработная плата);
- учет психологических особенностей субъекта, который может не реагировать на вознаграждение или изменение его уровня вследствие неизменной активности или недостаточности величины;
- пересмотр критериев в связи с изменением условий деятельности организации, ее экономического положения.

Для лиц, имеющих большой стаж работы в организации, применяются бонусы – разовые выплаты из прибыли, связанные со стажем и уровнем заработной платы. Современной формой стимулирования является участие в предпринимательстве, включающее участие в управлении, в прибыли, в собственности.

При создании системы материального стимулирования необходимо учитывать ряд обстоятельств:

- 1) человек никогда не будет удовлетворен вознаграждением, так как невозможно точно определить его величину. Рост выплат на ограниченное время вызывает трудовой энтузиазм, затем происходит адаптация к их уровню и возникают ожидания его дальнейшего повышения. Причем разные люди неодинаково ценят вознаграждение и подвержены его стимулирующему влиянию.
- 2) если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди будут пытаться ее воссоздать искусственно любой ценой.

3) вознаграждение (как и нематериальные стимулы) действительно до определенных пределов.

4) высокий уровень вознаграждения может привлечь неквалифицированную рабочую силу.

НЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ. К неэкономическим относят организационные и морально-психологические способы стимулирования.

Организационными считаются:

- привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;

- облегчение возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности;

- обогащение труда, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально-значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

Морально-психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы:

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать не только известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.



В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной.

В-пятых, к морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем. Цели должны быть ясными, понятными, значимыми, достаточно трудными, осознанными в контексте ситуации, опираться на имеющиеся уже успехи и связываться с вознаграждением.

В-шестых, морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам.

В-седьмых, предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики.

Также необходимо упомянуть еще одну форму стимулирования – продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату и интересную и содержательную работу, а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу.

Перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

## **1.2. Особенности мотивации персонала в условиях России.**

Сейчас многие ученые - экономисты, социологи, представители других научных направлений, менеджеры верхнего уровня управления применительно к учреждениям, компаниям, предприятиям осуществляют поиск новых подходов построения систем мотивации, способных в реальной

практике побудить работников трудиться более производительнее и на этой основе повысить уровень и качество жизни населения страны. Складывается парадоксальная ситуация, когда разработаны и успешно применяются на практике западных фирм многие модели и системы мотивации работников, и жизненный уровень работников этих фирм и населения в целом неуклонно повышается, а уровень жизни населения России неуклонно снижается по всем параметрам и показателям.

В чем же состоят основные причины такого положения? Причин достаточно много, но уровень жизни народа не может повышаться, если не будут успешно функционировать учреждения, предприятия, фирмы, так как только они создают национальное богатство страны и ее бюджет. Но работают они весьма неудовлетворительно. Об этом свидетельствуют результаты социологического исследования.

Главная причина неудовлетворительной работы учреждения или предприятия состоит в неуверенности работников в стабильности развития экономики в будущем, что порождает безответственность за конкретные дела на всех уровнях управления. Как следствие, проявляется неудовлетворенность уровнем оплаты труда и премированием и отсутствием прямой связи с результатами труда, что и привело к обвальному ухудшению качества образования, к спаду производств. Эффективному применению мотивационных моделей, высокоэффективной трудовой деятельности мешает политическая нестабильность в стране, которая приводит к самым нежелательным социально-экономическим последствиям, к коррупции в обществе. В народном хозяйстве, в образовательных учреждениях, на предприятиях очень низкий уровень управляемости вследствие отсутствия соответствующей профессиональной квалификации, низкого уровня организации труда и мотивации. Неуклонно снижается под воздействием выше перечисленных причин социальная и творческая активность, без чего нельзя рассчитывать на высокоэффективный труд работников. К тому же,

практически полностью утратили свою значимость социальные мотиваторы, так как большинство руководителей предприятий под воздействием сложившейся ситуации были вынуждены отказаться от строительства жилья для своих работников, детских дошкольных учреждений, спортивных сооружений, баз отдыха и т.д., что также сказалось на педагогических работниках образовательных учреждений.

Причинами сложившихся проблем в построении адекватных систем мотивации в нашей стране послужили их отличительные от систем мотивации в других странах. Они сложились исторически и весьма существенны по многим параметрам. Но, прежде всего:

*Первой* отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий, в работе других организаций и учреждений Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.

*Вторая* отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

*Третья* отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего,

так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате. Трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности, как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях и в учреждениях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11. 3% - не учитывают <sup>1</sup>.

*Четвертая* отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России, полностью исключали возможности работников тех или иных учреждений и предприятий в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

*Пятая* отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Сложилась тенденция: можно ничего не делать и

---

<sup>1</sup> Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект – пресс, 2004 г., с. 101

получать те же деньги и блага. Красноречивым является такой пример: предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и другие). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

*Шестая* отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения в других странах. К тому же педагогический корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

*Седьмая* особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана во многих защищенных докторских и кандидатских диссертациях, но изменение политической и экономической ситуации в России свело на нет его развитие и практическое применение, что

явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит прежде всего от желания или нежелания конкретного учреждения, предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для рабочих коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей в учреждениях и на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда работников<sup>2</sup>.

Ещё одно современное исследование подтверждает и дополняет вышеприведенные факторы<sup>3</sup>. В нём приводятся характерные отличия потребностей и отношения к труду западного работника и российского:

- западный работник «зарабатывает», русский - «заслуживает»;
- «зарабатывание» - это рационально-индивидуалистическая мотивация западного работника, стимулируемая преимущественно денежной формой компенсации труда, «заслуживание» - иррационально-коллективистская мотивация российского работника, стимулируемая преимущественной системой льгот как главной формой компенсации труда;
- для западного работника наиболее типична такая форма инициативы, как частная (личная), предопределяемая «зарабатыванием», для российского – инициатива служения, служебной преданности предприятию, справедливому руководителю;
- «заработок» предполагает неравенство денежной компенсации труда, но игнорирует неравенство статусов, «заслуга» предполагает неравенство

---

<sup>2</sup> Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект – пресс, 2004 г., с. 112

<sup>3</sup> Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 2006г., с. 121

статусов, но равенство денежной компенсации;

- основная функция системы льгот как стимулирующего механизма.

Эти факторы и исследования реального состояния заинтересованности в труде качественной трансформации структуры ценностных ориентаций и выше перечисленные особенности, в настоящее время происходит кризис трудовой мотивации под влиянием различных макроэкономических и личностных факторов, что в свою очередь обуславливает кризис социальной активности. Созидательная, трудовая деятельность не обеспечивает реализации всех групп потребностей: физических, социальных, интеллектуальных и пр.<sup>4</sup>

И, к сожалению, с начала 90-х годов в России во многом утрачены стимулы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости.

Поэтому, безусловно, одной из целей мотивирования работников должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе.

При решении вопросов мотивирования работников необходимо исходить из приоритетов в мотивации труда у работников. На различных уровнях социально-экономического развития общества различны и типы трудовой мотивации работников. При определенном материальном благополучии в обществе, уровне достатка, позволяющем не только удовлетворять первичные потребности, у работников повышенная мотивация к тому, чтобы труд приносил им удовлетворение, был значимым для них и общества. В условиях нестабильной экономической ситуации на первое

---

<sup>4</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2004г., с. 56

место выходит удовлетворение первичных потребностей, желание заработать средства к существованию.

Важно знать, как распределяются трудовые мотивации по отдельным группам работников. Именно исходя из этого, необходимо устанавливать разные системы оплаты труда и стимулирования его эффективности и качества в целом по данным группам.

Также исследования показали, что руководители учреждений предприятий большее значение придают важности выполняемой работы, получению удовлетворения от трудовой деятельности (около 40%) и меньшая часть (около 35%) – материальному фактору<sup>5</sup>. Остальные группы работников на первое место ставят мотивацию получения средств к существованию. Причем здесь со снижением статуса работников снижаются практически до нуля их требования к работе как к источнику удовлетворения и осознания значимости своей деятельности.

Подобного рода различия в типах трудовых мотивов легко объяснимы: руководители учреждений и предприятий, руководители среднего звена, как правило, хорошо материально обеспечены, у них не бывает задержек в заработной плате, они не думают, как прокормить себя и семью. Этим и объясняются их потребности в удовлетворении от труда. Тогда как у служащих и рабочих проблемы иного уровня – они рассматривают заработную плату и, соответственно, работу только как источник средств для существования.

Все эти данные говорят о том, что при мотивировании работников нужен индивидуальный подход как к работникам разного социального и должностного статуса, так и к отдельным работникам в пределах различных групп.

---

<sup>5</sup> Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 2006г., с. 79



На сегодняшний день в ведущих фирмах стимулирование персонала, как на Западе, рассматривается как элемент общей системы работы с персоналом, который неразрывно связан с нею и со всеми другими элементами системы. Этот подход предполагает, что человеческий фактор является одним из определяющих в успехе организации в условиях конкурентной борьбы на рынке. Поэтому в программу работы с персоналом помимо определения форм и методов стимулирования наемных работников входят планирование кадрового состава, качественная подготовка персонала, формирование показателей оценки как рабочих мест, так и результатов труда, тренинги по специальности и по менеджменту для руководящих кадров и другие направления работы с персоналом.

Основополагающим принципом составления заработной платы остается ее связь с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Люди сейчас становятся более развитыми, более умными, более образованными и профессиональными. Одновременно меняется и та работа, которую они делают. Тенденции экономического развития обуславливают смену потребностей, а, следовательно, и эффект от применения тех или иных мотиваторов.

Да, оплата труда является мощным мотивирующим фактором, но только если она непосредственно связана с итогами труда. Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить и поддерживать высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих учреждений и предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений. Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой.

Как показывает опыт, чем выше напряженность работы и усталость от нее, тем больший вес приобретает материальный фактор. И, с другой стороны, чем выше самооценка себя и удовлетворенность делами, тем ниже ступенька, которую занимают деньги. Таким образом, можно сказать, что роль материальных стимулов снижается с ростом социального статуса работника и тем больший вес приобретают нематериальные стимулы, такие как уважение со стороны коллег, высокий уровень значимости, высокое социальное положение, независимость.

Таким образом, невозможно правильное мотивирование работников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не костной, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду.

В управлении персоналом на российских предприятиях и учреждениях применяются две основные формы мотивации: по результатам и по статусу<sup>6</sup>. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. При этом вознаграждение обычно связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы. Мотивация по статусу или по рангу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качества труда, отношения к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности человека в своей организации.

Выбор той или иной мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими принципами управления в данной организации, сложившимися национальными традициями и корпоративной культурой. Как уже говорилось выше (при рассмотрении теорий X, Y, Z) на американских фирмах преобладает мотивация по результатам, основанная на развитой системе труда, поточно-массовом производстве и традициях индивидуализма.

Для японских компаний более характерна ранговая мотивация, соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, хорошим горизонтальным связям и широкому перечню выполняемых персоналом функций.

### **1.3. Основные теории мотивации**

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы:

- теории содержания;
- теории процесса.

---

<sup>6</sup> Менеджмент: Учебник для вузов под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. – М.: ЮНИТИ-Дана, Единство, 2005г., с. 84

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал Ф.Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги.

В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение отдельных операций. Такие нормы были получены опытным путем из наблюдений за действиями наиболее сильных и сноровистых исполнителей.

При достижении более высокой производительности труда, чем та, которую они предусматривали, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам. Все это заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Мне кажется, что наиболее наглядно необходимость мотивации, в том числе на производстве, показывает теория Маслоу.

В 1942 году известный американский социолог А.Маслоу создал концепцию иерархии потребностей. Маслоу выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры.

Модель имеет такую форму, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь, после того как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высокого уровня.

К первому уровню Маслоу отнес физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе и т.п.). Их удовлетворение, обеспечивающее человеку элементарное выживание, требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем. Их удовлетворение возможно посредством заработной платы, превышающей минимальный уровень (что позволяет приобретать страховой полис, делать дополнительные взносы в пенсионный фонд, отдыхать), а также работы организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в признании. Они удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и т.д.

На пятую ступень иерархии, которой, по мнению Маслоу, достигает 1% людей, он поставил потребности в самореализации (в самопризнании, обретении уверенности), самоутверждении относительно независимо от внешнего признания (рис.1, стр. 30).



**Рис.1** Пирамида потребностей Маслоу

Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны,

работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

Приблизительно в соответствии с пирамидой Маслоу на различных этапах карьеры (во многом в зависимости от срока пребывания работника в должности) меняется, например, значение отдельных мотивирующих факторов. Во время первого года работы главным являются: вознаграждение, важность решаемых задач, наличие обратной связи, а самостоятельность интересует работника мало. Между вторым и пятым годами она, наоборот, - главный фактор. После пяти лет работы ни один из основных факторов мотивации не действует, в том числе обогащение содержания и расширение рамок работы.

Ряд положений теории Маслоу развивается другими сторонниками содержательного подхода, среди которых доктор философии Гарвардского университета Д.Мак-Клелланд, выдвинувший теорию приобретенных потребностей. В ней по-своему представлены высшие уровни пирамиды Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми. В случае гарантии успеха люди с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы принять брошенный вызов.

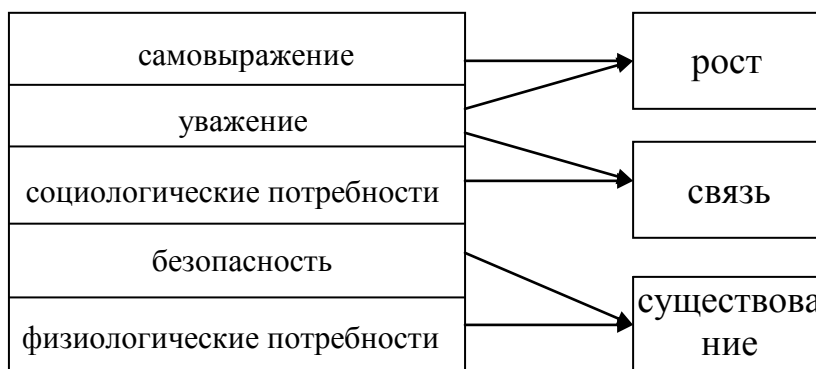
Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и др.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в

данном случае речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, таланта и т.п.

Одни люди ищут власти ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, утверждаясь таким образом в собственных глазах; другим она нужна для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взвалить на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности Мак-Клелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG К.Альдерфера (рис 2, стр. 32).



**Рис.2** Схема потребностей по Альдерферу

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

Концепция мотивации К.Мадсена предполагает, что людьми движут следующие потребности:

- органические — голод, жажда, половое влечение, материнское чувство, ощущение боли, холода (самосохранение) и др.;



- эмоциональные – стремление к безопасности, агрессивности и реализации бойцовских качеств;
- социальные – в контактах, власти (отстаивании своих претензий), деятельности;
- деятельные – в опыте, физической, интеллектуальной (любопытство), эмоциональной (возбуждение), комплексной (творчество) деятельности.

Реализация этих потребностей, по мнению Мадсена, позволяет получить удовлетворение от работы.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель магистра здравоохранения Ф.Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг.

Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга.

Все факторы были разбиты на поддерживающие – это те, которые подавляют неудовлетворенность, и мотивирующие – которые порождают удовлетворенность.

В качестве инструмента для оценки степени удовлетворения потребностей он предложил две шкалы. На одной она отражалась в диапазоне «удовлетворенность – полное отсутствие удовлетворенности», а на другой – «неудовлетворенность – полное отсутствие неудовлетворенности». При отсутствии или недостаточной степени присутствия поддерживающих факторов у человека возникает неудовлетворение работой, однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения и не могут мотивировать человека на что-либо. Для достижения удовлетворенности необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов.

Таким образом, руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Нужно иметь в виду, что между удовлетворением отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не всегда имеет место однозначная зависимость. Это обусловлено их взаимной компенсацией, а также влиянием побочных факторов. Поэтому на практике бывает сложно выявить действительные причины общей удовлетворенности или неудовлетворенности людей. Но в любом случае нужно как можно быстрее снять симптомы их недовольства.

Практика показывает, что модель Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Проведенные на Западе социологические исследования, основанные на концепции Герцберга, дали следующие конкретные результаты.

Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

- работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха;
- требования к работнику не занижаются; результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются;
- каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль.

В сравнении основные концепции содержательного подхода к мотивации представлены в таблице (табл. 1 стр. 35)<sup>7</sup>

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ. Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения.

В рамках процессного подхода прежде всего необходимо выделить теорию ожидания В.Врума, который считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

---

<sup>7</sup> Веснин В.Р. Менеджмент: учебник – М.: ТК Велби, 2004г., с. 76

**Сравнение основных концепций содержательного подхода к мотивации**

Маслоу	Альдерфер	Мак-Клелланд	Герцберг	Мадсен
Самовыражение	Существование	Достижение	Мотивировка деятельностью	Органические потребности
Признание	Связь	Власть	-	Эмоциональные потребности
Принадлежность	Рост	Соучастие	Поддерживающие факторы	Социальные потребности
Безопасность	-	-	-	Деятельные потребности
Физиологические потребности	-	-	-	-

В своей концепции Врум и его соавторы Л.Портер и Э.Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название валентности.

Если их ценность высока, то валентность положительна; если нет – отрицательна; при безразличном отношении к ним – нулевая.

Валентность весьма субъективна, поэтому для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представления людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется ожиданием.

Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции и оказывает значительное влияние на активность человека, его

стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к той или иной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода), во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода), и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

По сравнению с другими данная теория имеет комплексный характер и более реалистична. Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от:

- ценности вознаграждения (желательности);
- его достижимости (реальности получения вознаграждения, “ценности ожиданий”).

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

Люди хотят быть значимыми, и если это не реализуется - причина в руководстве. Они выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их. Сами ожидания работников определяются целями, которые

они перед собой ставят, и системой вознаграждения. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Работа руководителя заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. “Стоит ли пытаться...” Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Круг замыкается.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей, основным автором которой является Э.Лок. Она исходит из того, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы.

Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т.п.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнителем доволен, и он удовлетворен своими достижениями, мотивация повышается.

В то же время, стремясь заслужить благоприятную оценку, человек может брать на себя заниженные обязательства; если же невыполненная в полном объеме, даже по объективным причинам, большая работа высоко не оценивается, это приводит к демотивации.

Теория Портера – Лоулера оперирует 5 переменными: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности.

Ценность ожидаемого вознаграждения, вероятность его получения, свойства и особенности личности (способностей, характера) исполнителей, осознание своей роли в процессе труда обуславливают их усилия, а соответственно, и результаты. Последние влияют на реальное внутреннее (самоуважение, осознание своей компетентности) и внешнее (рост заработной платы, премия, похвала, повышение в должности) вознаграждение. В результате возникает удовлетворение (с учетом их

справедливости), оказывающее влияние на эффективность работы в будущем.

#### **1.4. Факторы, влияющие на мотивацию деятельности сотрудников в организации**

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках учреждения. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие в учреждении культура и групповые нормы (табл. 2, стр.39, 40)<sup>8</sup>.

Таблица 2

#### **Влияние поддерживающих и мотивационных факторов на отношение людей к работе**

<b>Факторы повышения производительности (мотивационные и поддерживающие)</b>	<b>Заставляют лучше работать %</b>	<b>Делают работу привлекательной, %</b>	<b>То и другое вместе %</b>
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творчества	35	31	20
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16

<sup>8</sup> Веснин В.Р. Менеджмент: учебник – М.: ТК Велби, 2004г., с. 84

Продолжение таблицы 2

<b>Факторы повышения производительности (мотивационные и поддерживающие)</b>	<b>Заставляют лучше работать %</b>	<b>Делают работу привлекательной, %</b>	<b>То и другое вместе %</b>
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8
Хороший коллектив	17	54	13

В теории Герцберга эти моменты относятся к гигиеническим факторам, то есть способ решения таких вопросов либо вызвал неудовлетворенность, либо сделал ситуацию нейтральной, но не создал мотивацию. В теориях ожиданий такие факторы ситуации и внешней среды являются теми переменными, которые определяют оценку желательности цели и возможности ее достижения. К примеру, использовавшийся производственный метод уже ограничивает поддержание удовлетворения потребности в самовыражении как сильной цели. С другой стороны, поведение руководителя и способ управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие – нет, и что следует из каждого способа деятельности.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения.



Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Следовательно, “я”, или представление о самом себе, - это такая личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе. Другими подобными факторами, связанными с человеком, являются личность, способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта. По сумме этих факторов кого-то больше мотивируют внутренние потребности в самовыражении и уважении, то есть потребности более высокого уровня, а кого-то - потребности, идущие извне и направленные на избежание неприятных переживаний и условий и на получение различных вознаграждений, удовлетворяющих потребности более низкого уровня.

ПОТРЕБНОСТИ В ДОСТИЖЕНИИ, ПРИСОЕДИНЕНИИ И ВЛАСТИ КАК ФАКТОР ПОВЕДЕНИЯ НА РАБОТЕ. С точки зрения управления по результатам основными являются три типа мотивации:

- Потребность в достижении цели. Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.
- Потребность в присоединении. Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.
- Потребность во власти. Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет. Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания такого человека, чья основная мотивация соответствует особенностям задания. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нес бы ответственность, то, получив задание, важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Правда, мотивация не всегда сохраняется в неизменном виде. На нее оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации.

Литвинов выделил два типа мотивации. Один тип проявляется у руководителей, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости, другой - при должностях, требующих координации и интеграции.

Макклеланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

- 1) им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;
- 2) однако, они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;
- 3) имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи, насколько хорошо они справляются с заданием. Может быть, поэтому имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех. Макклеланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами по себе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Эдгара Шейна, которые показывают наличие в мотивации к работе 5 - 7 -летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

Во время первого года работы в определенной должности (будь то первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Работник находится “ в расцвете сил” после двух-трех лет работы на одном месте.

После пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических

мотиваторов, таких как путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время.

Важнейшими факторами для поддержания мотивации являются следующие:

- Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет. Горизонтальные подвижки нужно сделать престижными. Также необходимо одобрить и сделать престижным перемещение вниз в служебной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры.
- Обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).
- Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).
- Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.
- Реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная часть эффективного управления, производственная демократия.

Цели собственного развития - убедиться в том, что руководители всех звеньев имеют качества, необходимые в ориентированном на результат трудовом коллективе, и мотивацию для деятельности в качестве эффективного руководителя. Назначение сказанного - особенно подчеркнуть значение мотивации эффективного руководителя. Желание руководить нужно сохранить тем или иным способом в течение ряда лет, пока ты занимаешь руководящие должности. Практические меры по собственному развитию как руководителя в значительной степени увязаны с этапом служебной карьеры данного человека. Отмечено как факт, что человек в течение своей трудовой деятельности проходит различные этапы. По многим причинам критический этап приходится на середину карьеры.

У многих людей в возрасте от 35 до 50 лет в какой-то момент наступает этап “брожения“, когда мотивация резко падает. Появляется значительное число проблем, корни которых кроются довольно глубоко.

В середине служебной карьеры человек осознает, что смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома. Для их разьяснения каждый должен решить следующие вопросы:

- Узкая/широкая специализация по службе.
- Нахождение своего места в организации и познание собственных сильных сторон.
- Выяснение границы между мечтой и действительностью.
- Одобрение обязанностей, связанных с руководством другими.
- Достижение действительного равновесия в обязательствах по отношению к работе, семье, хобби, собственному развитию.
- Сохранение положительного стремления к развитию.

Если человек может с открытыми глазами решить эти 6 вопросов и осмелится действовать на основе своего решения, он может сохранить действительное равновесие и мотивацию.

Таким образом, человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Потому невозможно однозначно описать процесс мотивации. В то же время на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория двух факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей Макклеланда. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

## **Глава 2. Исследование систем мотивации в МОУ СОШ № 4 п. Безенчук**

### **2.1. Характеристика деятельности МОУ СОШ № 4 п. Безенчук**

В МОУ СОШ № 4 п. Безенчук обучаются 684 ученика. Большая часть из них проживает в микрорайоне, прикрепленном к ОУ. 7 учеников ежедневно привозят в школу на школьном автобусе из соседнего села Васильевка. 80% учащихся, проживающих в п. Безенчук, обучаются в ОУ с 1 по 11 класс. 20% - до 5 класса обучались в школах-садах «Росинка», «Гармония», в ОУ других микрорайонов.

В МОУ СОШ № 4 п. Безенчук с 1.09.2006 года применяется отраслевая система оплаты труда работников, предполагающая базовый фонд оплаты (выплачивается в соответствии с затарифицированной учебной нагрузкой) и стимулирующую часть ( $ФОТ = \text{Баз.}80\% + \text{Стимул.}20\%$ )

Стимулирующие доплаты и надбавки направлены на то, чтобы повысить заинтересованность работника в более эффективном выполнении своих профессиональных обязанностей, в проявлении инициативы, повышении своей квалификации, продолжительной работе в выбранной организации отрасли и т.д. Стимулирующие доплаты и надбавки персонифицированы, т.е. выплачиваются тем работникам, которые имеют результативность по соответствующим критериям.

Размер заработной платы педагога зависит от стоимости среднего часа, который высчитывается по школе два раза в год и по каждой ступени отдельно, количества учеников в классе, категории учителя, от коэффициента сложности предмета и количества часов

Образовательное учреждение также самостоятельно предусматривает размеры доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования. Изыскание средств на эти цели путем превышения максимально допустимых учебных нагрузок на педагогического работника образовательного учреждения запрещается.

Все виды стимулирующих доплат, надбавок и поощрений устанавливаются на 1 год (в соответствии с Положением) с возможностью пересмотра суммы индивидуальных выплат в случае недобросовестного выполнения обязанностей или повышения результативности в работе в течение года. Такой подход целесообразен с позиции постоянного поддержания у работников стремления не только сохранить достигнутые результаты, но и улучшить их. Размеры доплат, надбавок и поощрений определяются согласно фонду заработной платы и степенью повышения личных результатов, по сравнению с теми, которые характерны для большинства работников.

## **2.2. Система мотивации МОУ СОШ № 4 п. Безенчук**

Социальные ценности, мнения и нормы поведения персонала, составляющие содержание социокультуры организации, имеют свою психологическую основу в виде системы господствующих мотивационных побуждений. Каждый работник в силу своих врожденных и приобретенных особенностей действует, с одной стороны, самостоятельно, а с другой – под влиянием групповых и коллективных мнений. Его поведение оказывается социально обусловленным. Индивидуальные импульсы не пропадают, они остаются, но окрашиваются социальными ценностями в организации, формируются специфические мотивационные структуры. Из них складывается мотивационный климат. Представить картину мотивационного климата можно путем оценки социальных мотиваций, преобладающих в коллективе.

Основными факторами мотивирования педагогических работников МОУ СОШ № 4 являются заработная плата и социальная поддержка.

В общеобразовательном учреждении к педагогам применяется «подушевая» система оплаты труда, т.е. оплачивается фактически



отработанное время в соответствии с количественным составом учащихся, обучающегося у педагога. Размер заработной платы работника, для которого установлен оклад, не зависит от количества рабочих часов или дней в конкретном месяце. В случае если все дни в расчетном периоде проработаны полностью, заработная плата начисляется в размере оклада. При этом не учитывается, что в одном месяце рабочих дней может быть меньше, а в другом больше. Так, работник школы получит оклад, если отработает полностью январь 2011г. (где было 16 рабочих дней по календарю 5-дневной рабочей недели) и октябрь 2010 г. (22 рабочих дня). В целом за полностью проработанный год работник получит 12 окладов.

МОУ средняя общеобразовательная школа № 4 п. Безенчук является бюджетным учреждением, поэтому средства на оплату труда, начисления на оплату труда, формируются в смете доходов и расходов. Смета составляется главным бухгалтером школы согласно нормативу бюджетного финансирования на одного учащегося общеобразовательной школы. Количество учащихся в школе, количество классов-комплектов указывается в тарификации, которая предоставляется в Юго - Западное управление Министерства образования и науки Самарской области в сентябре месяце каждого года, где и утверждается руководителем управления. Школа имеет свое штатное расписание, которое может изменяться в зависимости от увеличения или уменьшения классов-комплектов. Фонд заработной платы школы можно разделить на две части: базовую часть и стимулирующую.

Базовая часть – это фонд на оплату труда работников по штатному расписанию и по тарификации с учетом компенсационных, (обязательных) выплат за условия труда, доплат за вредные условия труда, за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.п. За совмещение профессий и выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за коррекционную работу с учащимися.

Стимулирующая часть – это фонд на установление надбавок:

- эффективность и результативность работы сотрудников школы:

- достижение высоких показателей в сравнении с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения;
- позитивные результаты внедрения в образовательный процесс современных технологий;
- высокое качество работы;
- напряженность, интенсивность труда, а также на оплату дополнительных работ, т.е. доплат за: классное руководство, проверку письменных работ, по созданию условий по сохранению здоровья учащихся, заведование учебными кабинетами и другую дополнительную работу, непосредственно не входящую в круг должностных обязанностей работника.

Размеры доплат и надбавок симулирующего характера в пределах средств, направленных на оплату труда, определяется учреждением самостоятельно.

Размеры доплат и надбавок работников определяются на основе «Положения о доплатах и надбавках работников МОУ СОШ № 4» путем предварительного самоанализа деятельности работника. Сумма надбавки определяется сложением критериальных значений (каждый критерий имеет стоимостное выражение). При этом учреждение руководствуется п.4. ст.54 Закона РФ «Об образовании». Эти параметры закрепляют Положением и в Коллективным договором.

Оклад директора состоит из средней заработной платы базовой части фонда заработной платы учителей и стимулирующей доплаты, которая формируется в соответствии с критериальными значениями, закрепленными в нормативных актах Министерства образования и науки Самарской области. При определении размера оплаты труда и доплаты директора школы учитывается следующий показатель - группа по оплате труда, к которой отнесено образовательное учреждение. МОУ СОШ № 4 п. Безенчук имеет первую группу оплаты труда, поэтому полученная средняя заработная плата базовая и стимулирующая умножается на коэффициент 2,5.

Прежде чем начислить заработную плату учителю необходимо рассчитать стоимость среднего часа. Стоимость среднего часа рассчитывается по каждой параллели отдельно.

А также при индивидуальном и коррекционном обучении.

$$Сч = \frac{\text{ФОТ пед } 245}{(ab + ab + \dots + ab)365} = \quad (2.1)$$

(ab+ ab +...ab)365

Сч- средняя расчетная единица за один учебный час.

ФОТ пед-фонд оплаты труда педагогических работников осуществляющих учебный процесс,

а-количество учащихся в первых классах .

б – количество часов за год по базисному плану в первых классах.

245- количество учебных дней в учебном году.

365- количество дней в году.

В МОУ СОШ № 4 п. Безенчук средняя стоимость часа составляет:

1 ступень общеобразовательное обучение – 4 рубля 82 копейки

2 ступень общеобразовательное обучение – 5 рублей 24 копейки

3 ступень общеобразовательное обучение - 5 рублей 29 копеек

4 ступень индивидуальное обучение - 76 рублей 73 копейки

Зарботная плата педагогического работника, осуществляющего учебный процесс, рассчитывается по формуле.

$$ЗПп = Сч \cdot Н \cdot Уп \cdot 4,2 \cdot Кгр \cdot Ккв \cdot Кгр \quad (2.2)$$

Где ЗПп- заработная плата педагогического работника, осуществляющего учебный процесс;

Сч- средняя расчетная единица за один учебный час;

Н- количество учащихся по предмету в каждом классе по состоянию на 1 сентября и на 1 января;

Уп- количество часов обучения по предмету согласно учебному плану за неделю в каждом классе;

4,2 – среднее количество недель в месяце;

Кгр - повышающий коэффициент, учитывающий деление класса на группы при обучении по отдельным предметам (иностранный язык, информатика, технология, физическая культура, физика, химия), проведение профильных и элективных курсов, который устанавливается в следующих размерах:

1 – если класс не делится на группы;

2 – если класс делится на группы;

Ккв – повышающий коэффициент, учитывающий квалификационную категорию педагогического работника, осуществляющего учебный процесс, который устанавливается в следующих размерах:

1,2 - для педагогических работников, имеющих высшую категорию;

1,1 - для педагогических работников, имеющих первую категорию;

1,05 - для педагогических работников имеющих вторую категорию;

Кзн – повышающий коэффициент за учёную степень доктора наук, кандидата наук, почётное звание СССР или Российской Федерации, соответствующее профилю выполняемой работы, орден СССР или Российской Федерации, полученный за достижения в сфере образования, который устанавливается в следующих размерах:

1,2 – за учёную степень доктора наук;

1,1 - за учёную степень кандидата наук, почётное звание СССР или Российской Федерации, соответствующее профилю выполняемой работы, орден СССР или Российской Федерации, полученный за достижения в сфере образования – устанавливается по одному основанию по выбору работника;

Д – компенсационные выплаты и прочие доплаты, выплачиваемые из специального фонда;

Сп – величина стимулирующих выплат педагогическим работникам.

Заработная плата выдается в сроки, установленные коллективным договором. Эти даты указываются в предоставленных банку кассовых заявках. За первую половину месяца в учреждении выдают аванс 40% фактического заработка – 17 числа каждого месяца. Заработная плата за вторую половину месяца выдается 4 число. Если день выдачи заработной

платы приходится на выходной или праздничный день, то она должна быть выплачена накануне.

Аванс и заработная плата выдаются в течение 3-х дней, включая день получения денег в банке.

Право на ежегодный оплачиваемый отпуск имеет каждый педагогический работник. С 1 февраля 2002 года продолжительность основной части отпуска установлена - 28 календарных дней. В соответствии со статьей 534 Трудового кодекса РФ педагогическим работникам образовательных учреждений предоставляются удлиненные ежегодные оплачиваемые отпуска. Продолжительность отпуска у педагогических работников 56 календарных дней. Отпуска педагогическим работникам школы, как правило, предоставляют в период летних каникул по графику отпусков (ст.123 Трудового кодекса РФ). При этом не имеет значения, срочность трудового договора: заключен он на неопределенный или определенный срок. График составляют и утверждают не позднее, чем за две недели до наступления календарного года. При этом действующее законодательство не запрещает педагогам уходить в отпуск и во время учебного года или каникул. Если во время отпуска работник заболел, то ежегодный отпуск ему продлевают на число календарных дней нетрудоспособности. Запрещается не предоставлять работнику ежегодный отпуск два года подряд.

Часть отпуска, превышающая 28 календарных дней, может быть заменена по письменному заявлению работника соответствующей денежной компенсацией (ст.126 Трудового кодекса РФ). Решение о замене части отпуска является правом, а не обязанностью работодателя. Исходя из этого, он может согласиться с выплатой компенсации или нет.

Кроме того, педагогическому работнику, проработавшему 10 лет, может быть по его желанию предоставлен отпуск, протяжённостью 1 год (365 дней), за свой счёт с сохранением педагогического стажа.

Коллективным договором может быть предусмотрено предоставление работнику дополнительных отпусков с сохранением заработной платы в случаях вступления сотрудника в брак (2-3 рабочих дня), рождения ребенка (1-2 рабочих дня), смерти лиц, состоящих с сотрудником в близком родстве.

За время, когда работник отдыхает в ежегодном отпуске, ему выплачивают средний заработок - отпускные. Его рассчитывают исходя из среднедневной зарплаты, умноженной на количество дней отпуска.

Нерабочие праздничные дни, приходящиеся на период отпуска, в число календарных дней не включаются и не оплачиваются, а общая продолжительность отпуска увеличивается на количество этих дней. Нерабочие праздничные дни установлены в ст. 112 Трудового кодекса РФ. Среднедневной заработок для оплаты отпуска или выплаты компенсации за неиспользованный отпуск исчисляют по правилам, установленным в абзаце 4 статьи 139 Трудового кодекса РФ. Для этого складывают начисленную заработную плату за последние двенадцать месяцев, делят ее на двенадцать, а затем умножают на 29.4 (среднемесячное число календарных дней).

В Положении, утвержденным постановлением Правительства РФ от 11.04.2003г. № 213 установлено, какие именно выплаты относят к заработной плате при исчислении среднего заработка. Для образовательного учреждения - это фактически любые вознаграждения за труд. Главное, чтобы они были предусмотрены системой оплаты труда в организации.

Право на ежегодный отпуск работник приобретает, отработав в учреждении как минимум 6 месяцев.

При увольнении работника, не использовавшего в текущем рабочем учебном году свой отпуск ему, в соответствии со статьей 127 Трудового кодекса РФ, должна быть выплачена денежная компенсация. При этом если на день увольнения работнику по какой-либо причине не были предоставлены отпуска за предыдущие рабочие годы, то компенсация выплачивается за все

неиспользованные отпуска. Выплата такой компенсации – обязанность работодателя. Право работника на получение компенсации не зависит от причины увольнения работника. Основанием для ее выплаты является приказ об увольнении.

По письменному заявлению увольняющегося работника он может «отгулять» свой неиспользованный ранее отпуск с последующим увольнением. Так указано статьей 127 Трудового кодекса РФ. В этом случае оснований для выплаты компенсации нет, так как днем увольнения признается последний день отпуска.

Компенсация за неиспользованный отпуск может быть полной (за год) или пропорциональной в зависимости от того, сколько месяцев отработал сотрудник учреждения образования с момента приема на работу (или последнего отпуска) до момента увольнения. При этом учителя, имеющие право на удлиненный отпуск в 56 календарных дней, получают компенсацию в размере среднего заработка за полную продолжительность отпуска, если они отработали в рабочем году десять месяцев учебного года. При определении количества отработанных в текущем рабочем или учебном году месяцев следует руководствоваться правилами предоставления отпусков – если в месяце увольнения отработано не менее 15 календарных дней, то количество полностью отработанных месяцев округляется в большую сторону, если менее 15 календарных дней – в меньшую сторону.

Остальные мотивирующие факторы учреждения:

Социальные гарантии:

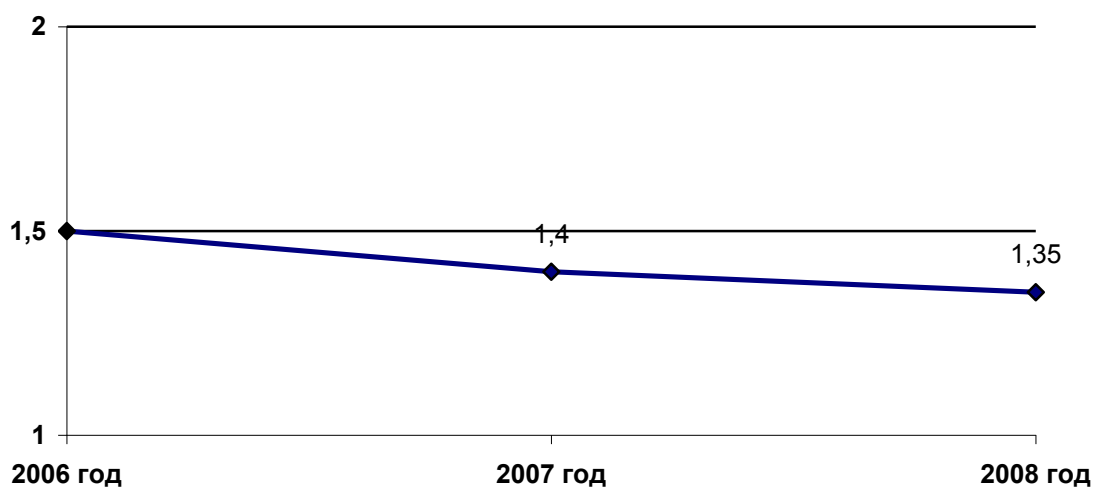
- предоставление профсоюзом путевок для оздоровления и санаторно - курортного лечения работников и их детей;
- выделения пособия работницам, воспитывающим детей до 3-х лет;
- оплату в размере средней зарплаты, отпуска по состоянию здоровья в связи с беременностью, по предоставлению справки ВКК;
- единовременное поощрение работников к юбилейным датам;

- выделение финансовой помощи работникам в случае первого бракосочетания;
- выделение материальной помощи в связи с рождением ребенка;
- о единовременном поощрении работников, достигших пенсионного возраста;
- выделение материальной помощи на ритуальные услуги, в случае смерти работника или членов его семьи;
- выделение по графику автотранспорта для доставки работников на работу;
- оказание финансовой помощи многодетным работникам и работникам с доходами ниже прожиточного минимума при подготовке детей к школе;
- выделение финансовой помощи работникам в связи с длительной и тяжелой болезнью;
- оказание финансовой помощи на обучение работников;
- предоставление оплачиваемого отпуска продолжительностью 1 (один) календарный день 1 сентября работнику, ребёнок которого идёт в первый класс;
- социальную поддержку неработающих пенсионеров;
- поздравительные выплаты неработающим пенсионерам-ветеранам учреждения;
- представление работников учреждения за трудовые успехи к государственным наградам РФ и правительственным поощрениям, в порядке установленным законодательством;
- предоставление по заявлению работника кратковременного, оплачиваемого в размере среднего заработка, отпуска в случаях:
  - смерти одного из супругов, близких родственников (детей, родителей, родных братьев, сестер) – 5 календарных дней;
  - собственная свадьба, свадьба детей - 3 календарных дня;



- рождение ребенка - 1 календарный день.
- оказание медицинской помощи (в здании школы есть свой медпункт).
- предоставление к отпуску педагогического работника дополнительных трёх дней, если в течении учебного года он ни разу не был на больничном.

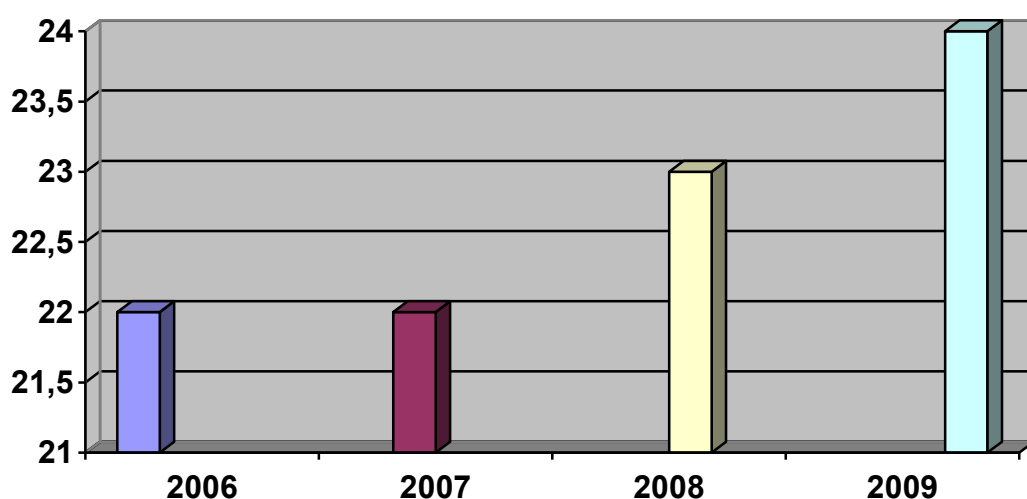
Таким образом, в образовательном учреждении основными мотивирующими факторами является заработная плата и социальные гарантии. Эта мотивационная система закреплена во внутренних документах учреждения. Насколько важны эти и другие (не указанные) мотиваторы для персонала, насколько действенны, можно выяснить с помощью удовлетворенности персонала и обзора объективных показателей статистики по учреждению в динамике.



**Рис.3 Текучесть кадров**

Самым показательным является коэффициент текучести кадров (рис.3, стр 57). За последние три года наметилась устойчивая тенденция к его снижению.

Численность персонала и кадровый состав учреждения постоянен за счет стабильности выплачивания заработной платы, возможности увеличения доходов за счёт выплат из стимулирующего фонда, которые выплачиваются стабильно и неуклонно растут, размер выплат зависит качества работы педагогического работника. (рис.4, стр. 58).



**Рис. 4. Соотношение численности за 2007 - 2010 гг.**

Привлекательность работы в общеобразовательном учреждении, функционирующем на селе обусловлена тем, что заработная плата в здесь выплачивается стабильно и неуклонно растет, более того, средняя заработная плата педагогического работника МОУ СОШ № 4 п. Безенчук превышает среднюю заработную плату педагогического работника по Безенчукскому району, Юго – Западному управлению, по Самарской области (табл. 3, стр.59)

Несмотря на то, что заработная плата - один из мощнейших стимулов привлечения и удержания сотрудников, опросы персонала за последние три

года показали, что основная причина увольнения – несоответствие заработной платы, по мнению уволенных сотрудников по собственному желанию, их трудовым затратам.

Таблица 3.

**Средняя заработная плата педагогических работников  
МОУ СОШ № 1 с. Обшаровка**

<i>Период</i>	<i>Средняя заработная плата по МОУ СОШ № 1 с. Обшаровки, руб.</i>	<i>Средняя заработная плата по Приволжскому району, руб.</i>	<i>Средняя заработная плата по Юго – Западному образоват. округу, руб.</i>	<i>Средняя заработная плата по Самарской обл., руб.</i>
2006 г.	7 563	6 724	6 120	5 713
2008 г.	14000	12 115	11 094	10 130

В основном, в учреждении работает персонал в возрасте от 20 до 50 лет, поскольку кадровая политика ориентирована на привлечение молодежи и использования опыта зрелых и состоявшихся профессионалов.

**2.3. Исследование потребностей персонала и удовлетворенности работой.**

Как ясно из вышеизложенного, система мотивации в МОУ СОШ № 1 с. Обшаровка существует неизменной на протяжении многих лет. И назрела потребность что-то изменить в уже имеющейся системе или добавить к ней что-то новое. И первым шагом была поставлена задача: выявить степень удовлетворенности работой у самих сотрудников.

В МОУ СОШ № 1 с. Обшаровка в период 1.09.2008 по 20.09.2008 было проведено анкетирование педагогических работников. Целями опроса стало выявление мнений педагогов о существующих в учреждении

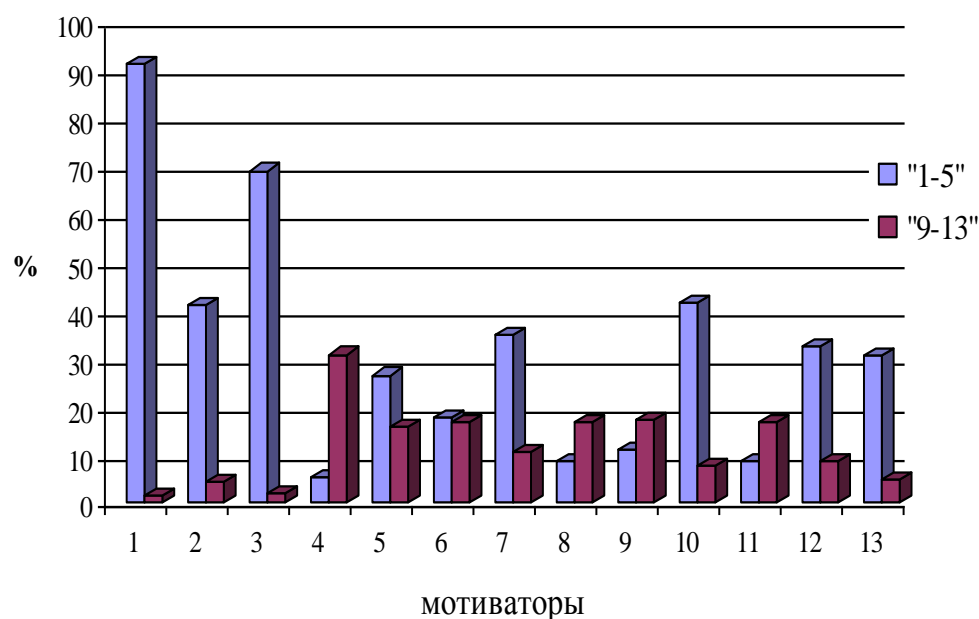
мотиваторах (мотивационных стимулах), и потребности в изменении системы вознаграждения за труд. Методом анонимного анкетирования опрошено 24 человека. На первом этапе анкеты (Приложение 1) педагогическим работникам было предложено проранжировать 13 мотиваторов по степени значимости для опрошенных. Результаты представлены в таблице (табл.4, стр.60).

Таблица 4.

**Результаты ранжирования предложенных мотивов**

№	Мотиваторы	Рейтинг	
		1-5	9-13
1	Получаю за свой труд зарплату	91,5	1,4
2	Не могу подводить коллег по работе	41,1	4,3
3	Нравится сама работа, её содержание	69,1	2,13
4	Опасаюсь неприятностей, могут уволить	5,32	30,9
5	Надеюсь, что повысят категорию, должность	26,6	16
6	Привык быть первым во всем	17,7	16,7
7	Мне известны цели организации и я поддерживаю их	35,1	10,6
8	Руководство заботится о людях	8,5	17
9	Руководство советуется с людьми	11	17,4
10	Гарантия занятости	41,8	7,8
11	Единовременные вознаграждения	8,5	17
12	Престиж образовательного учреждения	32,6	8,51
13	Защищенность в социальной сфере	30,5	5

Более наглядно результаты можно представить в виде диаграммы (рис. 5, стр.60).



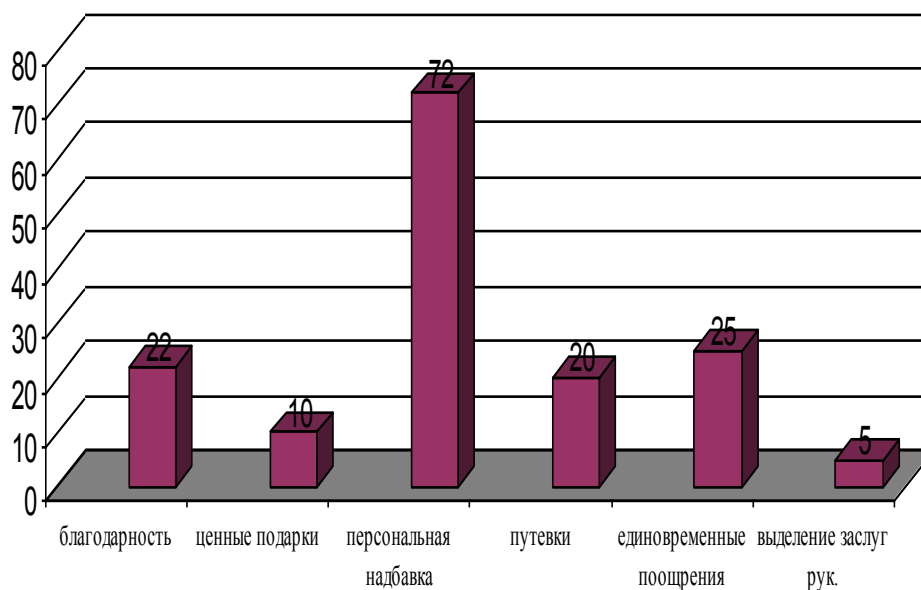
**Рис. 5 Результаты ранжирования предложенных мотивов**

Наиболее информативными, на наш взгляд, являются потребности, поставленные на первые пять мест (как приоритетные) и потребности, занявшие последние пять позиций, как малозначимые для работников. Соответственно в таблице они указываются как «рейтинг 1-5» и «рейтинг 9-13».

На первые пять мест («рейтинг 1-5») были поставлены следующие мотиваторы:

- Получаю за свой труд заработную плату.
- Нравится сама работа, её содержание.
- Гарантия занятости.
- Не могу подводить коллег по работе.
- Поддерживаю цели образовательного учреждения.

В целом, если объединить мотиваторы по категориям, то лидирующее место занимает фактор материальный, затем факторы социально-психологического климата в коллективе, а на третьем месте – мотиваторы социального характера.



**Рис.6. Действенные поощрения**

Далее важным представился вопрос педагогическим работникам: какое поощрение может быть для них самое действенное. Результаты представлены в виде диаграммы (рис.6, стр 61). По-прежнему, наиболее важным и действенным стимулом работники считают денежные поощрения (они на первом месте), отдельно выделяя персональную надбавку. На последнем месте – выделение заслуг руководством, благодарности, ценные подарки и т.п. Небольшое количество сотрудников высказались за помощь в получении жилья.

Педагогическим работникам были предложены следующие вопросы:

*1. Кто, на Ваш взгляд, должен оценивать индивидуальный вклад каждого работника в работу отдела?*

**83% А)** непосредственный руководитель;

**9% Б)** это решает комиссия по результатам аттестации;

*2. Зависит ли результат работы учреждения от Ваших личных усилий?*

**56% А)** да, я в этом уверен,

**11% Б)** возможно, но мне не очень ясно, каким образом,

**2,5%** В) нет, не вижу связи.

*3. Привлекательнее ли, на Ваш взгляд, фиксированная оплата труда, независимо от того, как «сработала» учреждение в целом :*

**25%** А) да, лучше всегда получать одинаковую зарплату, если она не ниже среднемесячной заработной платы (за год), существующей на настоящий момент

**57%** Б) нет, меня устраивает существующая система оплаты.

*4. Как Вы считаете, существует ли в учреждении корпоративная культура (единый дух)?*

**59%** Да,

**41%** Нет.

*5. Как Вы считаете, в каком объеме вы используете свой потенциал, свои возможности:*

**28%** А) на 100 %,

**34%** Б) немногим меньше, чем 100%,

**29%** В) в среднем,

**5%** Г) ниже среднего,

**4%** Д) у меня много нереализованного потенциала.

*6. Если Вы мало используете свои возможности, то назовите причину:*

**26%** А) несправедливая оплата труда;

**23%** Б) нет перспектив карьерного роста;

**4%** В) не ту профессию выбрал;

**3%** Г) нет интереса к работе;

**8%** Д) не устраивают отношения в коллективе;

*7. Как Вы считаете, соответствует ли Ваша зарплата вашим усилиям, Вашим трудовым затратам?*

**45%** А) Да, я получаю зарплату, соответствующую прилагаемым мною усилиям,

**51%** Б) Нет, зарплата им не соответствует.

8. *Нужно ли учитывать особый, личный вклад сотрудника (отличный от простого исполнения его должностной инструкции)?*

**99%** А) да, нужно,

**1%** Б) нет, зарплата должна быть у всех одинаковой.

Основная масса педагогов (63%) отметила, что не в полной мере использует свой потенциал. И основная причина этого, как показала анкета, это оплата труда. Что подтверждает вышесказанное. А также – отсутствие карьерного роста - 23% - называют как препятствие для использования потенциала на 100%. Нет перспектив. Из ранжирования мотиваторов видно, что 26% считают наличие карьерного роста одним из действенных мотиваторов.

Значительная разница в ответах на вопрос о существовании корпоративной культуры была проанализирована еще раз. Педагогические работники были разделены на 2 возрастные категории – 1) до 35 лет и 2) старше 35 лет. Как оказалось, первая категория склоняется к тому, что единой корпоративной культуры в учреждении нет, вторая в большинстве своем утверждает, что есть. То есть перевес в ответ «да» обусловлен возрастом работающих. Также эта разница в ответах обусловлена и стажем. То есть персонал был разделен на три категории согласно стажу, отработанному в учреждении. Те, кто проработал в общеобразовательном учреждении более 15 лет более половины (65%) высказались за наличие корпоративной культуры в нём.

Таким образом, в МОУ СОШ № 1 с. Обшаровка по-прежнему самым действенным из мотиваторов является материальное стимулирование, поскольку более половины опрошенных считает существующую оплату труда не соответствующей их трудозатратам.



## **Глава 3. Совершенствование системы мотивации деятельности МОУ СОШ №1 с. Обшаровка**

### **3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации деятельности МОУ СОШ № 1 с. Обшаровка**

Анализируя результаты исследования мнения педагогических работников и существующую мотивационную систему, можно внести следующие предложения по улучшению мотивационного климата.

Нельзя найти универсальный подход и универсальную позицию по отношению ко всем категориям педагогических работников. Нужны общие принципы, общие подходы, но для разных категорий педагогов должна быть разработана своя, отличная от других, система мотивации. Поэтому первая задача, которая будет стоять перед руководством – это разделить педагогических работников на такие категории и подобрать определенные виды действенных для них мотиваторов.

Исследование и обзор мотивационной системы показали отсутствие связи результата труда с его оплатой. Зарплата педагогического работника зависит от количества часов по предмету, количества учащихся в классе, квалификационной категории педагогического работника. Реально она не

зависит от трудозатрат каждого сотрудника. Здесь, согласно теории ожидания, рассмотренной ранее, ослабевает стимулирующая функция заработной платы. И это очевидно не только руководству, но и самим педагогам. Как показывает опрос, они готовы перейти к оплате труда соответственно затраченным ими усилиям.

Для того, чтобы связать результаты труда с оплатой для педагогических работников, стоит пересмотреть существующую систему оплаты труда.

Сделать это можно с помощью внедрения рейтинговой системы распределения стимулирующего фонда, которая будет закреплена локальными актами (Приложения 2,3), основной целью которой будет определение вклада педагогического работника в общую деятельность образовательного учреждения.

В заработной плате неизменной оставлять базовую часть и дифференцировать только стимулирующую, в зависимости от личного вклада каждого педагогического работника, как это происходит у рабочих, задействованных в производстве.

Кроме этого, необходимо проводить постоянный мониторинг мотивационного климата образовательного учреждения с помощью подобных исследований. Вышеприведенные рекомендации относятся в основном к изменению оплаты труда. Ниже мы предлагаем программу укрепления имеющихся в образовательном учреждении моральных мотиваторов, состоящую из следующих пунктов:

1. Расширение сферы социальной работы и предоставления социальных услуг в большем объеме. Это повысит у людей чувство социальной защищенности.
2. Проведение работы по пропаганде достижений образовательного учреждения, афиширование её успехов. Доведение любой позитивной информации до каждого члена коллектива. Это будет способствовать

воспитанию чувства гордости за учреждение, чувства приверженности к ее работе и успехам.

Сейчас этот пункт реализуется через возобновление выпуска школьной газеты «Планета детства», школьный сайт, газеты «Приволжский вестник», «Самарские известия», «Комсомольская правда», Самарское телевидение, которые освещают значимые события, произошедшие в образовательном учреждении и являются доступными для каждого.

3. Уважение к человеку и его мнению является серьезным мотиватором. Нужно регулярно проводить опросы мнений, совещания в расширенном составе, публичные обсуждения важных опросов.

4. Как показал опрос, работники поверхностно знакомы с целями образовательного учреждения, его миссией, философией. Необходимо активно доводить как краткосрочные, так и долгосрочные цели образовательного учреждения до сведения всего педагогического коллектива.

5. При ранжировании мотиваторов пункт лидерства оказался на одном из последних мест. Необходимо выявлять и поощрять лидеров. Поддерживать тех, у кого выявлены лидерские качества и развивать их.

6. В образовательном учреждении нет четко прописанных правил оценки работников, и, как отмечалось выше, не ведется работа по планированию карьеры, кадровый резерв отсутствует. Развитие этих направлений приведет к возможности для каждого работника четко видеть свой служебный рост, появится уверенность, что имеются перспективы для каждого, если будут затрачиваться максимальные трудовые усилия.

### **3.2 Принципы построения базовой системы мотивации**

#### **МОУ СОШ №1 с. Обшаровка**

Предлагается следующие краткие принципы для построения базовой системы мотивации МОУ СОШ № 1 с. Обшаровки.

*Система мотивации должна:*

- содействовать выполнению программы развития МОУ СОШ № 1 с. Обшровка, повышая личную и командную результативность педагогических работников;
- выявлять и поддерживать педагогов с высокой результативностью;
- способствовать повышению результативности педагогических работников с низким её уровнем.

*Цели системы мотивации:*

- управление мотивацией педагогов;
- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов.

*Основные принципы системы мотивации*

Система мотивации должна быть:

- проста и всем понятна,
- прозрачна и публична,
- максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т.д.,
- приниматься и утверждаться коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у педагогических работников МОУ СОШ № 1 с. Обшровка сформируется устойчивое мнение, что каждый из них имеет возможность контролировать результаты своей деятельности.

Как уже говорилось выше, невозможно выстроить справедливую систему мотивации, если не будут абсолютно «прозрачными» критерии оценки принятия решений. Поэтому важный шаг – разработка показателей эффективности.

Можно ли сводить все методы воздействия на мотивацию работников только к денежным стимулам? Успешное воздействие на мотивацию педагогов возможно лишь при комплексном подходе, когда с учетом ситуации и характеристик работников руководитель может использовать достаточно большой набор самых различных методов. В таблице (табл.5, стр. 69) представлены методы, которые администрация МОУ СОШ № 1 может

эффективно использовать для воздействия на мотивацию педагогических работников.

Для нематериальной мотивации можно выделить следующие группы (подробнее о них говорилось выше):

- социальная политика,
- корпоративная культура,
- коммуникация,
- соревнование.

Безусловно при внедрение разработанных положений о распределении стимулирующего фонда среди педагогических работников выявит много противоречий и вопросов при начислении выплат из стимулирующего фонда. В связи с этим необходимо провести так называемый пилотный проект – апробировать предложенную систему распределения стимулирующего фонда в первой половине 2009 года. Это выгодно с экономической точки зрения, и позволит скорректировать запланированные действия по ходу этого проекта. В конце эксперимента (июль - август 2009 года) необходимо будет отметить положительное, учесть возникшие вопросы и недостатки, а так же мнение, предложения самих педагогических работников и на основании этого внести в данные положения коррективы. Утвердив их Попечительским советом школы, общешкольным родительским комитетом, на педагогическом совете, внедрить их в систему мотивирования педагогических работников.

Таблица 5.

### **Эффективные методы воздействия на мотивации работников**

<b>Методы воздействия на мотивацию</b>	<b>Основные составляющие</b>
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы Законченность выполняемых заданий Значимость и ответственность работы Предоставление работнику самостоятельности Своевременная обратная связь, позволяющая отслеживать соответствие работы установленным требованиям
Материальное	Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты Соотношение постоянной и переменной частей зарплаты

стимулирование	Связь оплаты и результатов работы Возможность дифференцировать объем вознаграждения в рамках одной профессиональной или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственно руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.)
Постановка целей	Постановка перед работником четких задач, которые должны быть решены в определенные сроки
Оценка и контроль	Различные формы контроля над работой исполнителя, осуществляемые непосредственно руководителем, оценка результатов и его рабочего поведения
Информирование	Потребность работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления и соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места Своевременность дисциплинарного воздействия Соразмерность тяжести проступка и строгости наказания Разъяснение причин наказания Неличностный характер наказания (наказывается проступок, а не личность)

## Заключение

В современной науке об управлении мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теорию ожиданий Виктора Врума, Теорию Х и Y Дугласа Мак Грегора, Теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии, учреждении должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

В первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к престижному образовательному учреждению, хорошая рабочая обстановка,

удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. Перечень этих факторов можно продолжать. Определение потребностей работника должно происходить уже при приеме его на работу и постоянно корректироваться по ходу трудовой деятельности. Однако задача эта не столь проста, чтобы можно было уложить ее в определенную схему. Дело в том, что далеко не все потребности человека проявляются явно. Казалось бы, чем меньше потребностей, тем меньше вопросов. Но это не так. Поэтому необходимо пытаться выявить все потребности работника, а так же понять, какие из них являются доминирующими.

Рассмотрев общие вопросы стратегии мотивации, необходимо отметить, что каждому учреждению, организации, компании надо выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдет их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации работников, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании, любой организации, учреждения. Эффективность их работы определяет результат их деятельности. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и учреждение, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

На основании вышеизложенного, анализируя результаты исследования персонала и существующую мотивационную систему

образовательного учреждения, можно внести следующие предложения по улучшению мотивационного климата.

При проведенном исследовании выявлено, что зарплата педагогических работников зависит от количества учащихся в классе, количества часов по предмету, квалификационной категории и не зависит от трудозатрат каждого сотрудника. Как показывает опрос, работники готовы перейти к оплате труда соответственно затраченным ими усилиям. А сделать это можно с помощью внедрения рейтинговой системы распределения стимулирующего фонда оплаты труда педагогических работников, основной целью которой будет определение вклада сотрудника в общую деятельность образовательного учреждения, дифференциация заработной платы и планирование, карьерный рост и организация сопровождения карьеры каждого сотрудника, включенного в резерв.

Кроме этого, необходимо проводить постоянный мониторинг мотивационного климата образовательного учреждения с помощью подобных исследований описанных выше.

Приведенные рекомендации относятся в основном к изменению оплаты труда, также можно предложить программу укрепления имеющихся в образовательном учреждении моральных мотиваторов, состоящую из следующих пунктов:

1. Расширения сферы социальной работы и предоставления социальных услуг в большем объеме. Это повысит у людей чувство социальной защищенности.

2. Проведение работы по пропаганде достижений образовательного учреждения, афиширование её успехов. Доведение любой позитивной информации до каждого члена коллектива. Это будет способствовать воспитанию чувства гордости за образовательное учреждение, чувства приверженности к ее работе и успехам. Сейчас этот пункт реализуется через возобновление выпуска школьной газеты «Планета детства», школьный сайт, газеты «Приволжский вестник», «Самарские известия»,



«Комсомольскую правду», Самарское телевидение, которые освещают значимые события, произошедшие в образовательном учреждении и являются доступными для каждого.

3. Уважение к человеку и его мнению является серьезным мотиватором. Нужно регулярно проводить систематические опросы мнений, совещания в расширенном составе, публичные обсуждения важных опросов.

4. Как показал опрос, работники поверхностно с целями образовательного учреждения, её миссией, философией. Необходимо активно доводить как краткосрочные, так и долгосрочные цели учреждения до сведения всего персонала.

5. При ранжировании мотиваторов пункт лидерства оказался на одном из последних мест. Необходимо выявлять и поощрять лидеров. Поддерживать тех, у кого выявлены лидерские качества и развивать их.

6. В учреждении нет четко прописанных правил оценки работников, и, как отмечалось выше, не ведется работа по планированию карьеры, кадровый резерв отсутствует. Развитие этих направлений приведет к возможности для каждого работника четко видеть свой служебный рост, появится уверенность, что имеются перспективы для каждого, если будут затрачиваться максимальные трудовые усилия.

Исходя из вышеизложенного можно предложить следующие краткие принципы для построения базовой системы мотивации образовательного учреждения.

*Система мотивации должна:*

- содействовать выполнению программы развития образовательного учреждения, повышая личную и командную результативность сотрудников;

- выявлять и поддерживать сотрудников с высокой результативностью;

- способствовать повышению результативности сотрудников с низким её уровнем.

Только при соблюдении этих принципов у персонала образовательного учреждения сформируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать результаты деятельности.

Люди привыкли объяснять собственные действия исходя из образа своего мышления, вместо того чтобы объяснять их своими потребностями (которые при этом, конечно же, осознаются ими). При выборе вариантов удовлетворения потребности человек осуществляет подчас сложную мыслительную деятельность, которая, по существу, и определяет, будет удовлетворена потребность или нет, совершит человек поступок или нет.

## **Список использованной литературы**

### **Нормативно-правовые акты:**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (в ред. Федеральных законов от 24.07.2002 №97-ФЗ, от 25.07.2002 №116-ФЗ, от 30.06.2003 №86-ФЗ, от 27.04.2004 №32-ФЗ, от 22.08.2004 №122-ФЗ, от 29.12.2004 №201-ФЗ, от 09.05.2005 №45-ФЗ, от 30.06.2006 №90-ФЗ, от 18.12.2006 №232-ФЗ, от 30.12.2006 №271-ФЗ, с изм., внесенными Постановлением Конституционного Суда РФ от 15.03.2005 №3-П, Определением Конституционного Суда РФ от 11.07.2006 №213-О).

### **Специальная научная и учебная литература:**

2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2003г.
3. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: Юрист, 2005г.
4. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2005г.

5. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М . 2004г.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 2005г.
7. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник – М.: ТК Велби, 2004г.
8. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарика, 2006г.
9. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2004г.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003г.
11. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: Издательство БИНОМ, 2005г.
12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений – М.: Экзамен, 2004г.
13. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2005г.
14. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2003г.
15. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 2005г.
16. Кибанов А.Я. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». Раздел 5. «Управление персоналом». – М.: ИНФРА-М, 2006г.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2004г.
18. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2006г.
19. Менеджмент: Учебник для вузов под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. – М.: ЮНИТИ-Дана, Единство, 2005г.
20. Менеджмент: Учебное пособие для вузов/под ред. В.И. Подлесных. – СПб: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2005г.

21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005г.
22. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 модульная программа для менеджеров «управление развитием организации». – М.: ИНФРА-М, 2005г.
23. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – М.: Амалфея, 2006г.
24. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 2006г.
25. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-пресс, 2004г.
26. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2004г.
27. Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 2006г.

**Периодические издания:**

28. Газета «Вперед» (№ 4329 - 4396) 2003 – 2007гг.
29. Каталог «Мотивация и оплата труда» №3 – 2006 г.