



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

студент группы 3Ф-409/114-4-1 Рад
Галкина Арина Валерьевна

Проверка на объем заимствований:

61,14

% авторского текста

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Егорова Александра Анатольевна

Работа рекомендована к защите

рекомендована не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск

2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность и механизм формирования мотивации персонала организации	7
1.2 Вознаграждение труда, как процесс управления персоналом.....	16
1.3 Основные теории мотивации персонала и их значение в современных условиях	26
2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МБОУ СОШ № 5» - «ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ И РАЗВИТИЯ»	36
2.1 Общая характеристика деятельности организации	36
2.2 Исследование проблем системы вознаграждения труда персонала	44
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения работников в МБОУ СОШ № 5.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	75

ВВЕДЕНИЕ

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Поведение человека всегда стимулировано. Он может трудиться ударно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения. Мотив – побудительная причина, повод к тому или иному действию. Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, составляет стимулирующую структуру человека. На нее влияют многие обстоятельства, в том числе ценностные ориентации личности, ее характер, должность, статус, квалификация.

Актуальность написания данной дипломной работы обуславливается:

Во-первых, недостаточным уровнем вознаграждения персонала в современных условиях функционирования организациях и потребности ее повышения. В настоящее время одной из главных причин высокой текучести кадров является недостаточное стимулирование персонала к труду, для снижения данных показателей необходимо повышать уровень мотивации в организации.

Во-вторых, значением вознаграждения как важнейшего источника мобилизации трудовой активности сотрудников организации. Если сотрудники в организации достаточно мотивированы, они будут усердно трудиться для эффективного выполнения возложенных на них обязанностей.

В-третьих, необходимостью дальнейшего совершенствования технологии формирования вознаграждения персонала в новых рыночных условиях. Многие разработанные методы стимулирования персонала устарели и требуют совершенствования.

В-четвертых, степенью научной разработанности проблемы вознаграждения, огромным вниманием к ее изучению как теоретиков, так и практических руководителей организаций в современных условиях.

Среди отечественных экономистов, значительный вклад в исследование социально-трудовых отношений и, в том числе, стимулирования труда в организациях внесли: Абалкин Л.И., Волгин Н.А., Сонин М.Я., Уткин Э.А., Шаховская Л. С., Ягодкин В.Н. и др.

Зарубежные экономисты, внесшие существенный вклад в разработку проблем управления трудовой мотивацией в фирмах: Врум В., Герцберг Ф., Котлер Ф., Лоулер Э., Макклеланд Д., Маркс К., Маслоу А., Мескон М. др.

Цель исследования: На основе анализа научной литературы, нормативно-правовых документов и практического опыта разработать предложения по совершенствованию технологии стимулирования персонала организации в современных условиях.

Объектом исследования в данной работе является МБОУ СОШ № 5 - «Школа здоровья и развития» . Предметом – процесс совершенствования системы вознаграждения работников.

Гипотеза настоящего исследования: эффективное совершенствование системы вознаграждения работников приведет к совершенствованию деятельности всей организации в целом.

Теоретическо-методологической базой исследования послужили нормативные акты, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам вознаграждения персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой, труды отечественных и зарубежных авторов по управлению персоналом, основам предпринимательской деятельности.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования результатов работы в любых сферах деятельности, в частности, для объяснения и прогнозирования положения предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- Исследовать сущность и механизм формирования вознаграждения персонала организации.

- Проанализировать основные теории мотивации и возможность их использования в современной организации.

- Исследовать практический опыт формирования вознаграждения персонала в организации на примере МБОУ СОШ № 5 - «Школа здоровья и развития» .

- Разработать практические рекомендации по совершенствованию технологии вознаграждения труда персонала.

- Дать экономическое обоснование эффекта предлагаемых мероприятий по совершенствованию технологии формирования вознаграждения персонала.

Для реализации поставленных задач были использованы следующие методы и методики исследования:

- метод теоретического анализа;

- методы обработки и анализа данных.

База исследования - Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 5 - «Школа здоровья и развития» г. Радужный. Адрес: 628461, ХМАО-Югра, г.Радужный, мкр. 3, дом 3

Представленная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и механизм формирования мотивации персонала организации

Исследование проблем создания эффективных систем трудового вознаграждения работников предприятий [13, с.103] привело нас к необходимости рассмотрения понятия их рациональности, поскольку именно данный принцип организации оплаты и стимулирования труда, в первую очередь, определяет ее дальнейшую результативность. Рациональная система стимулирования (РСС), с нашей точки зрения – это логическая, ясная (доступная), научно обоснованная, социально значимая, экономически выгодная для субъекта (работника, работодателя) система побуждения к действию [2, с.98].

Данное определение РСС предусматривает две стороны побудительного воздействия – работника и работодателя, поэтому рациональность имеет два полюса, каждый из которых признает систему стимулирования рациональной при определенных условиях (или ограничениях, используя терминологию экономико–математического моделирования). Идентичное понимания работником и работодателем таких составляющих РСС, как логичность, ясность, научная обоснованность, социальная значимость, экономическая выгодность позволяет субъектам побудительного воздействия устанавливать взаимноинтересный и выгодный диалог – работодатель имеет действенные рычаги воздействия на трудовую активность работника, а работник своевременно реагирует на сигналы – стимулы, поступающие от работодателя.

Для формирования такого понимания необходимо определиться с тем, какая система стимулирования будет рациональной и с позиций работодателя, и с позиции работника.

РСС, в нашем понимании, состоит из трех элементов – материального стимулирования (то, что работник получает в денежном выражении), стимулирования условиями жизни (блага, предоставляемые работнику на рабочем месте и вне работы, а также блага для семьи работника) и нематериального стимулирования (внимание и признание руководства, грамоты, дополнительные выходные и т.д.). [3, с.65]

Итак, руководитель ежедневно сталкивается с проблемой стимулирования деятельности, сотрудников, стремится направить их энергию на выполнение работы. Мотивы бывают внутренними, порожденными определенными отношениями человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействиями на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называют стимулами [28, с.64].

Между вознаграждением и результатом человеческой деятельности нет прямой зависимости, так как на него влияет множество субъективных моментов, таких, как способности человека, его настроение, окружающие и т.д. В основе мотивов лежат человеческие потребности, т. е. ощущение нехватки чего-либо, нужда в том, без чего он ощущает дискомфорт, неуравновешенность. При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а значит, и интерес к тому виду деятельности, с помощью которого это можно добиться [14, с.53].

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий [11, с.13]. Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно. Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

В России вопрос качества управления вознаграждением и стимулированием труда стоит сегодня особенно остро, поскольку эффективность и конкурентоспособность большинства предприятий не всегда соответствуют требованиям, обусловленным глобализацией и информатизацией мировой экономики. Поэтому проблема стимулирования труда очень актуальна для российских предприятий, организаций [13, с.74].

Теоретические основы экономического механизма мотивации труда нашли отражение в исследованиях как зарубежных, так и отечественных ученых.

Одним из первых, кто исследовал с экономической точки зрения проблему мотивации труда, был А. Смит. Он является автором категории «экономический человек», в основе которой лежит утверждение о том, что главным мотивом к труду является экономический интерес [27, с.73].

Человеком управляют эгоистические мотивы, стремление к максимальной экономической выгоды, постоянное и незыблемое стремление улучшить, прежде всего, свое материальное положение, удовлетворяется только в результате обмена между людьми [18, с.70]. Один ученый труд разделял на приносящую радость, как игру «физических и умственных сил», и труд, целью которой является удовлетворение биологических потребностей. Впервые термин «мотивация» введен в научный оборот в

статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910 гг.).

Комплексный подход к определению этого понятия как объекта психологических исследований, как процесса психической коррекции конкретной деятельности, как совокупности факторов, детерминирующих поведение людей, использующих с начала XX века представители институционального направления экономической науки [11, с.43].

Мотивацию институционалисты рассматривали эволюционно, что обеспечивало не только понимание прошлого, но и открывало возможности прогнозирования будущего.

Современные подходы к пониманию мотивации труда в профессиональной литературе условно разделены на две группы – упрощенное и многоаспектное определение. Сторонники первой группы акцентируют внимание на понимании мотивации труда как субъективного происходящего в сознании работника, и побуждает его к действию. Цель многоаспектного определения мотивации трудо-комплексного анализа этого явления во взаимосвязи и взаимозависимости [23, с.107].

За последние годы учеными накоплен мощный информационный и статистический материал, поэтому мотивацию рассматривают как самостоятельное научное направление. Его основная задача заключается в побуждении работников к целенаправленной деятельности через влияние внешних движущих сил (стимулов) на внутренние движущие силы (мотивы), которые задают границы и формы деятельности и придают ей направленности, ориентированной на достижение определенных целей.

Понятие «стимулирование» персонала неразрывно связано с «мотивацией» персонала и зачастую, данные понятия используются как синонимы. Считается, что в основе поведения человека всегда лежит мотивация, за исключением физиологической деятельности, основанной на безусловных рефлексах. А стимулирование служит механизмом успешного мотивирования людей [43, с.62].

(Лат. Stimulus – Острый металлический наконечник на шесте, которым

погоняют буйвола (быка) запряженного в повозку) – сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие; также, в терминологии экспертных оценок – объект – наблюдение, воздействующий на опрашиваемого субъекта («стимулирующий» его принять то или иное решение) [2, с.15].

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Под стимулированием понимают внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося, главным образом, на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников.

Стимулирование осуществляется администрацией компании. Стимулирование труда – это воздействия на индивида любыми методами значимого для него внешнего раздражителя (некоего объекта или конкретных условий труда), что в свою очередь, побуждает его к определенным действиям для пребывания в комфортных условиях [9, с.52].

Мотив (лат. Moveo – двигаю) – это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа [19, с.122].

Мотивация деятельности, как определяет психология, это то, что активизирует поведение человека, либо поддерживает и направляет его.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения благ требуются личные трудовые усилия работника; трудовая

деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Простейшая модель стимулирования труда через потребности представлена на рис.1 [16, с.72].

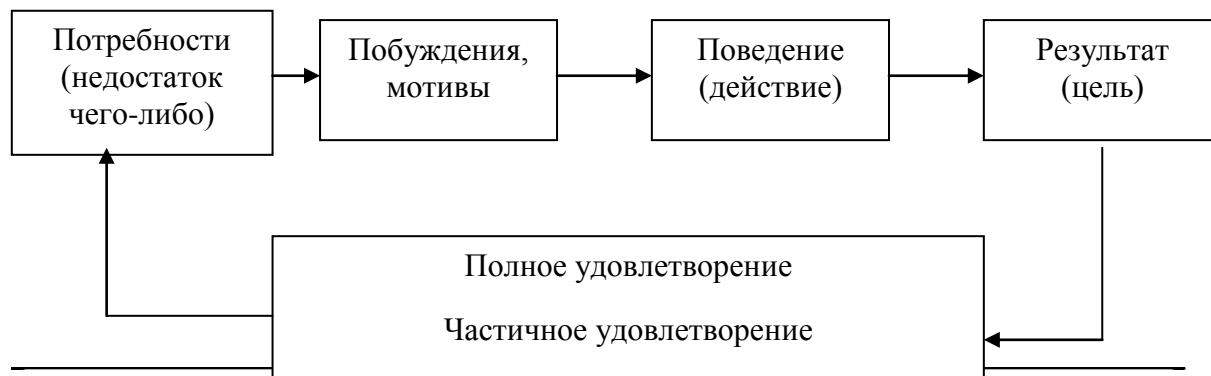


Рисунок 1. Упрощенная модель стимулирования через потребности

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра (комплекса), имеющего свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник [29, с.99].

Таким образом, важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию.

Генкин Б.М. считает, что мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей [50, с.64].

Грущина И. мотивацию определяют как силу, побуждающую к

действиям; трудовая мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Добролюбов В.А. дает мотивации следующее определение: побуждение, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность [27, с.72].

Каверзин Н. говорит о мотивации, как о процессе побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Таким образом, определений мотивации в настоящее время существует достаточно большое количество, и разные авторы по-своему понимают сущность данного термина. Определим чем отличается побуждение от мотивации.

Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем [11, с.61].

Для побуждения людей к эффективной деятельности используется система вознаграждений. В совокупности с понятием «стимул» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности для каждого человека специфично, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Основные параметры трудовой деятельности с позиции мотивации труда представлены на рис. 2 [43, с.88].

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой

работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются, как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи [48, с.133].

Внешнее вознаграждение – это такой тип поощрения, который чаще всего ассоциируется с понятием «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить, как стимулирование труда. Стимулирование должно обладать ориентацией на структуру ценностных устремлений и интересов работника, на полную реализацию имеющегося трудового потенциала [15, с.124].

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [12, с.90].

Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией. Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями, направленными на изменение ситуации.



Рисунок 2. Основные параметры трудовой деятельности с точки зрения мотивации

Таким образом, сущность мотивации заключается в готовности и желании человека выполнять свою работу [17, с.98]. Это является одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает [16, с.82]. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, работу, не требующую творческого

подхода и высокой квалификации, – даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

1.2. Вознаграждение труда, как процесс управления персоналом

В зависимости от специфики организации (стадии жизненного цикла, позиции на рынке и т.д.) и существующих ограничений (внешних и внутренних) структура материального, нематериального стимулирования и стимулирования условиями жизни может претерпевать изменения. Для молодой организации вложения в трудовую активность персонала не будут ключевой целью, потому что в качестве приоритетных проблем на этой стадии ее развития стоят следующие: развитие бизнеса, завоевание рынка, разработка востребованного рынком продукта и т.д. Логично предположить, что чем больше составляющих элементов предусматривает система стимулирования на предприятии, тем вероятнее, что персонал лоялен к организации, дорожит рабочим местом и качественно выполняет порученную работу.

В настоящее время для устойчивого роста компаний любого масштаба и сферы деятельности особенно актуально формирование эффективной системы мотивации персонала. Человеческий ресурс является одной из основных ценностей для компании наряду с опытом долгосрочной и успешной деятельности на рынке.

В этой связи эффективная мотивация персонала становится основным инструментом в управлении организацией, который позволяет сохранять квалифицированных, профессиональных и лояльных сотрудников, и тем самым способствует достижению ее целей и лидирующих позиций на рынке.

Мотивированный работник проявляет способность к рационализации и творчеству в труде, что, в свою очередь, вызывает оптимизацию издержек производства. В этом и проявляется уникальность человеческого фактора. Правильно разработанная система стимулирования персонала позволяет

активизировать трудовой потенциал работников, заинтересовать персонал в увеличении индивидуальных результатов и тем самым в общем успехе организации.

Согласно современным исследованиям мотивации, существуют эмоциональные факторы, которые необходимы людям, чтобы выполнять работу в лучшем виде. Сотрудники руководствуются четырьмя основными эмоциональными потребностями, а именно:

- желание получать (приобретать редкие товары и ресурсы, включая нематериальные активы, например, социальный статус);
- выстраивать функциональное взаимодействие и связи с нужными людьми и группами;
- понимать (удовлетворять свое любопытство и осваивать окружающий мир);
- защищаться от внешних угроз и поддерживать правосудие.

Компания может улучшить общий показатель мотивации, удовлетворив все четыре драйвера (потребности) в общем итоге. Целое больше, чем сумма всех его частных частей.

Руководителям необходимо привлекать во внимание как финансовое, так и не финансовое составляющие мотивации для сотрудников организации. Тем не менее, иногда не финансовые (внутренние) аспекты более важны для персонала, и в ситуациях, когда компания имеет финансовые трудности, внутренние аспекты мотивации могут быть единственным фактором, удерживающим сотрудников на их рабочем месте. Помимо необходимости знания и понимания особенностей мотивации персонала, необходимо уметь оценивать эффективность того или иного подхода в управлении персоналом. Мотивация персонала является частью процесса управления персоналом.

На современном этапе состояние проблем в данной области сводится к поиску и созданию эффективных критериев условий для повышения

производительности и заинтересованности работников в своем труде. Оплата труда работников – это система отношений, которые связаны с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами ТК РФ [4, с.17].

Систему организационных вознаграждений полезно представлять в виде трехкомпонентной модели (рис. 3).



Рисунок 3. Модель системы организационных вознаграждений

Вознаграждение сотрудникам, получаемое от организации за их труд, играет исключительно важную роль, каких бы ни придерживались взглядов на трудовую мотивацию [19, с.93]. Каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Вознаграждение – комплексное понятие, включающее в себя как непосредственно заработную плату, так и разнообразные социальные льготы,

которые получают сотрудники и члены их семей [13, с.80]. Управление вознаграждением обеспечивает постепенное приближение к построению системы вознаграждений, которая способна дифференцировать требования к рабочему заданию, знания и опыт наемного работника, а также стимулы производительности, которые связывают показатели деятельности индивида, бригады, производственной единицы и организации.

Система мотивации разрабатывается руководителям по человеческим ресурсам, и ее эффективность является составляющей общей эффективности управления персоналом. Наверное все руководители рисуют образ подчиненного-героя: у такого глаза горят энтузиазмом; если конкретной задачи на данный период нет, он сам находит работу и усердно ее выполняет, добавляя при этом новаторские решения и проявляя готовность к решению возникающих проблем; самостоятельно находит дополнительные ресурсы; не отвлекает руководителя неуместными вопросами, развивает дружеские отношения с коллегами, но не переходит грань делового общения; самостоятельно развивает свои профессиональные навыки; он предан компании — и даже при отсутствии должного уровня материального и человеческого признания такой сотрудник готов трудиться не покладая рук в свои выходные дни, используя личные гаджеты и средства передвижения.

К сожалению, в реальности, никто не встречал такого идеально подчиненного, постоянно находящего в состоянии высокой мотивации. И несмотря на то, что средний уровень заработной платы в России пока далек от желаемого, аспекты нематериальной мотивации по-прежнему играют если не ведущую, то значимую роль в уровне эффективности работы сотрудников всех уровней.

Многие бизнес-тренера и консультанты публикуют истории, когда сотрудники имеют в компании и достаточный уровень дохода, и желаемый компенсационный пакет, и возможность постоянного роста и развития за счет компании, но удовлетворенность работой падает.

Снижают желание работать особенно опытных сотрудников, как раз вопросы из области нематериальной мотивации: редкие встречи с руководителем, отсутствие благодарности, непринятие инициативы, отсутствие доверия и возможности самостоятельно принимать решения, постоянная постановка трудно достижимых задач, большое количество новых идей и внезапных решений.

Рассматривая вопрос о нематериальной мотивации, мы выходим на два важных аспекта: – построение системы нематериальной мотивации в компании; – уровень профессионального развития руководителя в области менеджмента, а также проявление лидерских качеств руководителя. Для построения системы мотивации в ведущих российских и международных компаниях успешно применяется двух факторная мотивация Ф. Герцберга, созданная в конце 1950-х годов и до сих пор не потерявшая своей актуальности. Ф. Герцберг выделяет 2 вида мотивирующих фактора: гигиенические и мотивационные.

Грамотно разработанная система мотивации позволяет одновременно удовлетворить потребности как компании, так и сотрудников. Но создание эффективной системы мотивации – кропотливая и творческая задача, для решения которой требуется учесть много факторов [34, с.82].

Каждому руководителю, заинтересованному в том, чтобы все его сотрудники работали с полной отдачей сил и использовали весь свой профессиональный и личностный потенциал, известно основное правило мотивации. Оно заключается в том, чтобы стратегические цели, стоящие перед компанией, совпадали с целями ее сотрудников. Это совпадение призвана обеспечить правильная система мотивации персонала в компании. Поэтому и руководители, и менеджеры по работе с персоналом хорошо знакомы с основными теориями мотивации, стараются внедрить в жизнь стимулирующие персонал системы, в основе которых лежит пирамида Маслоу или тезисы Герцберга [19, с.83].

Менеджеры по мотивации отмечают, что с относительным ростом заработной платы, характерной для последнего десятилетия, традиционный стимул – деньги – также теряют свою мотивирующую роль. Они, конечно, необходимы для удовлетворения основных потребностей человека, которые можно отнести к физиологическим: в хорошем питании, надежной крыше над головой, образовании, безопасности. Но, когда эти потребности уже удовлетворены, высокая заработная плата уже перестает быть основным стимулом, и требуется использовать другие мотивирующие факторы, чтобы интерес сотрудника к исполнению своих обязанностей сохранялся на высоком уровне [27, с.100].

Неэффективность систем мотивации некоторые руководители склонны объяснять русским менталитетом. Действенный мотиватор для отечественных работников был предложен еще Петром I, который писал: «А кто прожекты будет абы как ляпать...чина лишу и кнутом драть велю». Но в наше время метод кнута и пряника потерял свою актуальность и вопрос о том, почему не работает мотивация персонала, скорее связан с ошибками управления. Система мотивации просто копируется без учета тех стимулирующих факторов, которые оказывают влияние на деятельность каждого из них и всего персонала предприятия в целом, а также индивидуальных потребностей сотрудников [37, с.93].

Причина 1: Не учитываются разные группы стимулирующих факторов.

Большинство систем мотивации, внедренных на российских предприятиях, при использовании как материальных, так и нематериальных стимулов не учитывают все группы стимулирующих факторов, которые содержат трудовые отношения.

Как правило, учитывается только одна группа из всех – стимулирование по основным показателям труда, характерным для специфики деятельности компании, в то время как стимулировать работника можно и по тому, насколько он [29, с.42]:

- Осваивает эффективные и инновационные методы работы;

- Использует гибкие и рациональные технологии;
- Исполнителен и ответственен;
- Соблюдает трудовую дисциплину;
- Взаимодействует с коллегами по работе;
- Лоялен по отношению к компании и руководителям;
- Использует эффективные методы управления (для руководителей).

Существующие инструменты материального стимулирования – повременная, сдельная, на основе KPI – не работают или неэффективны [14, с.214]. Повременная или окладная система оплаты вообще не является мотивирующей, а две другие учитывают только выработку и не принимают во внимание перечисленные выше остальные группы факторов стимулирования. Если взять для примера японские или германские предприятия, считающиеся эталоном, можно отметить, что высокая и рациональная организационная культура, которая отличает их персонал, сформирована благодаря тому, что в качестве стимулов задействованы все перечисленные группы факторов [39, с.91].

Причина 2: Не принимаются во внимание реальные потребности сотрудников.

Другой распространенной причиной, по которой мотивация персонала не работает или оказывается малоэффективной, является то, что в системе стимулов не объединены цели компании с целями и потребностями ее сотрудников. Чтобы исправить это, необходимо выявить потребности работников и выяснить, как они понимают стратегические цели, стоящие перед компанией и цели их трудовой деятельности [26, с.83].

После этого нужно провести разъяснительную работу, чтобы сотрудники смогли увидеть взаимосвязь между процветанием компании и удовлетворением их потребностей, то есть развитием и процветанием их самих и их семей. Пусть сотрудники компании сами предложили систему стимулов, которые бы мотивировали их.

Менеджерам по персоналу останется только систематизировать предложения и разработать такую систему мотивации, которая бы оптимально соответствовала интересам и компании, и ее сотрудников. Здесь в полной мере работает теория ожидания Врума, которая гласит, что мотивационный эффект будет самым большим в том случае, когда ожидания субъекта будут удовлетворены в наибольшей степени [16, с.94].

Но основной ошибкой руководителей компаний, значительно снижающей эффективность даже самой действенной системы мотивации, является непонимание того, что отношения с наемными работниками – двусторонние. Обязательства, прописанные в трудовом договоре, обязательны для исполнения обеими сторонами. Когда на предприятии систематически нарушаются сроки выплаты вознаграждения или распределяется оно несправедливо, не исполняются нормы Трудового кодекса и сотрудники не обеспечиваются достойными условиями труда и отдыха, система мотивации персонала работать, как задумывалось, не будет.

Рациональная система стимулирования с позиции работодателя не всегда может быть рациональной и для работника, поэтому важно выяснить, какие элементы системы стимулирования являются фактическими рычагами воздействия на трудовое поведение работника. Необходима оценка рациональной для организации системы стимулирования с объективными реалиями жизни. Сравнительно молодая организация сможет предложить работнику не самую большую оплату за труд и, возможно, ничего из стимулирования условиями жизни. И обоснование именно такого предложения работнику от малой молодой организации правомерно.

А работнику нужно где-то жить, проводить досуг, лечиться и т.д., поэтому возникает вопрос: «Что есть РСС для работника с учетом сложившихся рыночных условий?». Предположим, что на рынке работают два предприятия – А и Б. Если работник предприятия А понимает, что о его коллеге на предприятии Б гораздо больше заботятся, то стимулирующее воздействие системы, действующей на предприятии А, снижается. Даже если

у организации А удельный вес фонда оплаты труда (ФОТ) в структуре производственных затрат гораздо больше, чем у предприятия Б. Предприятие А в соответствии с существующими у него возможностями отдает своему работнику гораздо больше, чем предприятие Б. Но сотрудники предприятия Б в большей степени мотивированы работать усерднее, а работники предприятия А чувствуют несправедливое отношение к себе со стороны администрации предприятия А. Для выявления наиболее действенных составляющих системы стимулирования, которая будет иметь ценность с позиции работника, необходимо провести опрос, в котором должно принимать участие максимальное количество сотрудников организации. При обработке анкет рекомендуется разбить работников на группы. Группы могут формироваться с учетом текущего уровня заработной платы работников, их функциональных обязанностей (учет специфики организации и производственного процесса) и т.д.

Цель опроса – выяснить наиболее важные составляющие системы стимулирования, способные оказывать влияние на мотивационное настроение работников. Наличие данных составляющих в системе стимулирования позволяет организации рассчитывать на лояльность своего персонала, дает определенную уверенность в том, что сотрудник видит себя работающим в данной организации длительное время. По итогу обработки результатов опроса будут выявлены элементы рациональной с позиции работника системы стимулирования.

Такие элементы будут являться действительно стимулирующими работников факторами. Таким образом, систему стимулирования, рациональную для конкретной организации, необходимо сопоставить с объективно рациональной системой стимулирования (ОРСС). ОРСС – система стимулирования, рациональная с точки зрения работников исследуемого предприятия. ОРСС формируется на основе ожиданий работника и действительно может стать мотивационным инструментом. ОРСС для предприятия А не аналогична ОРСС предприятия Б, потому что

работники данных предприятий могут иметь разные запросы и уровень обеспеченности материальными и нематериальными благами.

Таким образом, каждое предприятие должно разрабатывать индивидуальную, рациональную для специфических условий своей деятельности систему стимулирования. Соответственно, учитывая возможности предприятия, можно найти рациональную для него систему стимулирования при условии, что обе предлагаемые зависимости верны:

1. Чем больше стимулирующих элементов использует организация, тем выше затраты на их реализацию (т.е. больше ограничений);

2. Чем меньше ограничений, тем больше возможностей у предприятия стимулировать трудовую активность работников (т.е. большее количество стимулирующих элементов может быть введено в систему).

Кроме того, нужно помнить, что материальная стимуляция для сотрудников, субъектов управления, всегда будет на приоритетных местах. Поэтому нематериальную мотивацию в качестве эффективного ресурса управления можно использовать только в том случае, когда материальные потребности персонала удовлетворены на 75-80%. Для предприятий, где это отношение ниже, характерна высокая текучесть [38, с.90].

Подводя итоги раздела охарактеризуем важные моменты [8, с.107].

Во-первых, для создания эффективной системы стимулирования необходимо осознать движущие мотивы.

Во-вторых, стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [13, с.83].

В-третьих, развитие проблематики стимулирования труда с учетом национальных, гендерных и возрастных особенностей в России достигло достаточно высоко уровня, однако следующим теоретическим шагом в этом

направлении должна стать разработка и изучение индивидуальных стимулов для каждого конкретного психологического типа человека.

1.3 Основные теории мотивации персонала и их значение в современных условиях

Основные теории мотивации принято разделять на две группы [16, с.133]:

1. Содержательные теории мотивации;
2. Процессуальные теории мотивации.

Большинство теорий (Д. МакКлелланда, К. Альдерфера, В. Врума, С. Адамса, В. Скинера) рассматривают не весь, а довольно узкий круг факторов, мотивирующих трудовое поведение. Теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Л.С. Выготского, например, носят весьма умозрительный характер, далеко не всегда подтверждаясь на практике. Другие исследователи, такие как Ф. Герцберг, В. Оучи, разработали теории, которые хорошо «действуют» только в конкретных условиях места и времени [15, с.89].

Модель мотивации, разработанную В. Врумом, в его теории ожидания и предпочтения, можно выразить следующим образом, рис.7 [21, с.83].



Рисунок 7. Модель мотивации по теории В. Врума

Теория ожиданий представляет различные возможности для

руководителей и менеджеров, которые стремятся повысить мотивацию трудовой деятельности у своих работников. Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим вознаграждение следует давать только за эффективную работу [24, с.97].

Основная масса теорий мотивации практически не учитывает индивидуальных различий типов работников и предполагает, что в сходных ситуациях разные люди действуют одинаково. А. Маслоу – основоположник научного направления по мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала. Исходя из теории А. Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение человека до тех пор, пока не будет удовлетворена [16, с.72].

Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение человека, то есть не действует как фактор мотивации. Д. МакКлелланд, продолжая развивать идеи А. Маслоу, дополнительно вводит потребности власти, успеха и принадлежности. Тенденции последних лет указывают на то, что в управлении мотивацией трудовой деятельности персонала особое внимание придается потребностям более высоких уровней. Подобного рода вопросы детально проработаны Д. МакКлелландом, который утверждал, что к потребностям высшего уровня относятся стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию [16, с.71].

Теория Д. МакКлелланда объясняет, что успех конкретного работника трактуется не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные индивидуальные достижения при реализации активной трудовой деятельности, а также как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них личную ответственность. Стремление к власти показывает умение человека успешно трудиться на разных уровнях

управления в организациях, а стремление к признанию трактуется как способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и умение убеждать окружающих в его правильности.

Теория Д. МакКлелланда объясняет, что при занятии определенных должностей в организации работники таким образом реализуют свои потребности в стремлении к власти. Управление в данном случае сводится к тому, что руководитель должен готовить работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, обучения, переобучения и т. д. По мнению Ф. Герцберга, на человека в процессе работы действуют две группы факторов [39, с.72].

Первая группа – гигиенические факторы, которые включают в себя размер оплаты труда; межличностные отношения; характер контроля.

Вторая группа – мотивирующие факторы, такие как ощущение успеха; продвижение по службе; рост возможностей; признание со стороны окружающих; ответственность. Согласно теории Ф. Герцберга первая группа обеспечивает персоналу удовлетворенность условиями работы, а вторые являются движущей силой мотивации [40, с.34].

Влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека объясняет теория Ф. Герцберга через построение двухфакторной модели, показывающей степень удовлетворенности персонала работой. Классификация побуждений к труду по характеру их действия позволяет разбить все побуждения на две группы, которые основываются на потребностях: поддерживающие (или гигиенические) и мотивационные (мотиваторы). Первые три ступени пирамиды потребностей А. Маслоу включаются в гигиеническую составляющую: потребности в безопасности; в хорошей заработной плате и надбавках; в хорошем руководителе и благоприятном климате; в хороших условиях труда; в хороших человеческих отношениях. По мнению В.П. Пугачева, главным практическим выводом из теории Ф. Герцберга является то, что руководители обязаны дифференцированно использовать различные стимулы, и когда потребности

низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как основные [12, с.94].

Согласно Ф. Герцбергу, факторы, приносящие удовлетворенность работой, значительно отличаются от факторов, приносящих неудовлетворенность работой. Следовательно, менеджеры, которые стремятся устранить факторы, порождающие неудовлетворенность работой, могут «успокоить» своих подчиненных, но не мотивировать их.

В результате такие факторы, как заработная плата, качество управления, условия труда, политика компании, отношения с коллегами и гарантированная занятость, Ф. Герцберг относит к гигиеническим. При наличии данных факторов работники «не чувствуют себя неудовлетворенными, как, впрочем, и удовлетворенными тоже». Таким образом, то, насколько человек не удовлетворен, определяет одна группа факторов. Если изменять данные факторы, можно сместить положение уровня удовлетворенности в шкале, которая по своим параметрам идет от неудовлетворенности к нейтральному состоянию [30, с.82].

Однако никакие улучшения этих факторов не будут перемещать уровень удовлетворенности человека к другой шкале, которая идет от нейтрального состояния к удовлетворению. Там действуют совсем иные факторы, и это уже другая шкала. Согласно Ф. Герцбергу, «гигиенические факторы», или «факторы поддержки», – факторы, которые определяют неудовлетворенность и иногда называются «факторами неудовлетворенности».

«Гигиенические факторы» в мотивации людей играют несущественную роль. Необходимо присутствие второй группы факторов – «факторов мотивации», чтобы привести в действие мотивационные механизмы организации. Эти факторы определяют степень удовлетворенности людей, или состояние человека (по шкале), переходящее от нейтрального к удовлетворенному [15, с.82].

Важный пункт, который отмечает Ф. Герцберг, – это то, что можно

избежать неудовлетворенности путем улучшения рабочей обстановки. Также возможно снизить неудовлетворенность, сформировав надлежащую политику, обеспечив людям хорошую оплату и приемлемые условия труда. Но в каком бы объеме ни улучшались эти факторы, они не будут мотивировать человека к лучшей работе, за исключением очень короткого периода [16, с.144].

Согласно Ф. Герцбергу, в этой ситуации не удастся поднять качество работы, но можно снизить степень неудовлетворенности. Рост уровня заданий и, в частности, уровня ответственности приведет к повышению отдачи. Задачи необходимо изменять так, чтобы они позволяли удовлетворить потребность в росте. Ф. Герцберг дает четкое определение процедуры для увеличения степени удовлетворения от работы путем изменения работы в таком направлении, чтобы она позволяла удовлетворять потребность в индивидуальном росте. Согласно А. Маслоу, это потребность в самоактуализации.

Этот подход называется «обогащение содержания работы». Его основная цель – повысить уровень ответственности работников. Однако, по мнению ряда ученых, теория Ф. Герцберга имеет некоторые недостатки [17, с.36].

Во-первых, эта теория использует термины «факторы удовлетворения» и «факторы мотивации», как будто они взаимозаменяемы.

Во-вторых, данная теория слишком упрощает ситуацию. В целом она дает ряд аспектов работы, способных заинтересовать людей в труде, и указывает на факторы обстановки, которые могут быть источником неудовлетворенности. Другими словами, хорошее обращение с людьми, загруженность их большей работой, которая требует ответственности и признания, действительно имеют место в организации, однако чаще всего необходимо учитывать ситуационные факторы. Чтобы мотивировать сотрудников, по мнению Ф. Герцберга, основное внимание нужно уделить тем факторам, которые ассоциируются с самой работой или с ее

непосредственными результатами, такими как личный рост, продвижение по службе, признание со стороны коллег и руководителей, ответственность и успех [12, с.84].

Однако Ф. Герцберг отмечает, что гигиенические факторы, как только достигают наивысшей степени удовлетворения со стороны работников, возникают вновь, но только на более высоком уровне, и в случае недостаточности вызывают неудовлетворенность и соответствующее ей фрустрационное поведение.

Удовлетворение гигиенических потребностей нужно для того, чтобы люди обладали мотивами к деятельности, но, как показывают исследования, для многих работников этого недостаточно.

Для того чтобы сделать сотрудничество эффективным, побудить людей к качественному выполнению своей работы, необходимо удовлетворение мотивационных потребностей (в признании, в возможности обучения и развития, в уважении, в карьерном росте, в дополнительной ответственности и сложной работе, в возможности осуществлять самореализацию) [16, с.90].

Авторы теории напротив полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда [15, с.44].

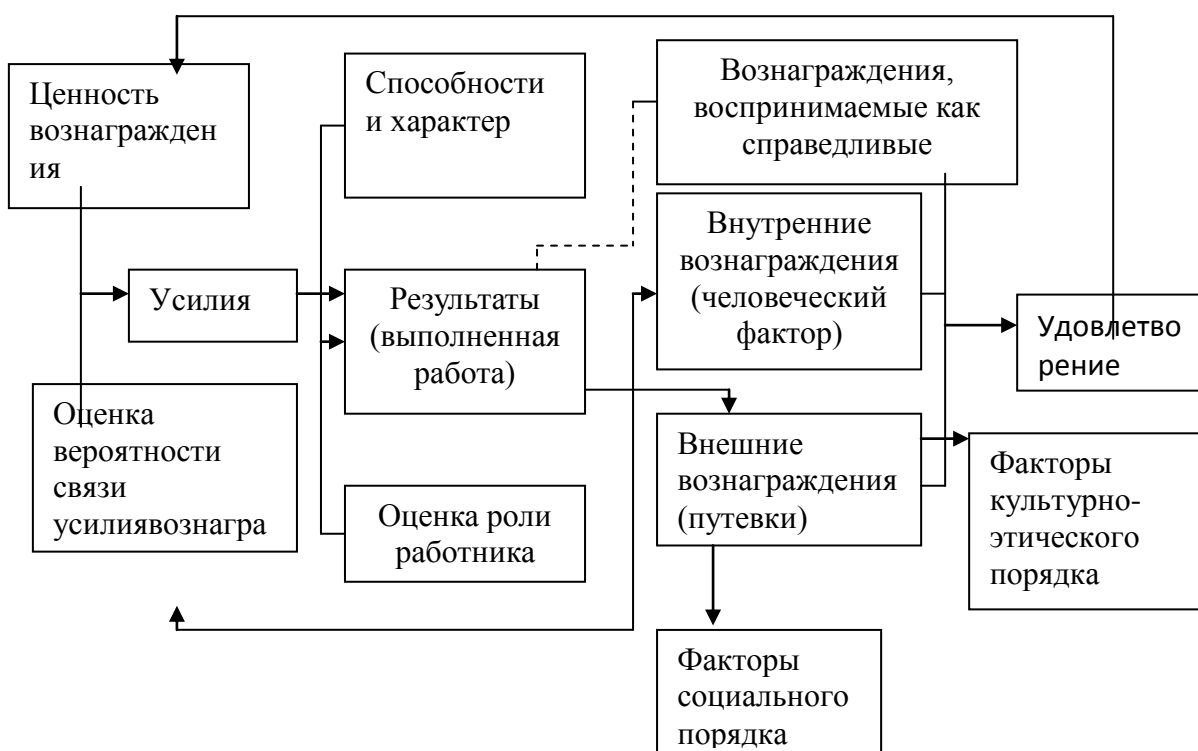


Рисунок 8. Модель стимулирования Портера-Лоулера

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации и объяснении мотивационной структуры работника достигли Л.С. Выготский и его ученики Б.Ф. Ломов и А.Н. Леонтьев [13, с.85].

Теория Л.С. Выготского предполагает в психике человека два непересекающихся уровня развития – высшего и низшего, которые и обуславливают высокие и низкие потребности человека и развиваются независимо друг от друга. Это свидетельствует о том, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. В итоге высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и независимо, совокупно управляют трудовой деятельностью человека. В основе теории деятельности А.Н. Леонтьева базовым понятием являются потребности, при этом мотив определяется как некий предмет, который отвечает за потребности, а в силу этого побуждает поведение [57, с.90].

Среди мотивационных теорий значительный интерес представляет теория личностных диспозиций (т. е. социальных установок), разработанная известным российским ученым В.А. Ядовым. Согласно этой теории каждый человек имеет сложную систему диспозиций, регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. В.А. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций [32, с.38]:

- 1) установки, обусловленные потребностями биологического характера в простейших ситуациях, бытовых условиях;
- 2) социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;

3) базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности на определенную сферу труда или досуга;

4) система ценностных ориентаций личности. По мнению В.А. Ядова, система социальных диспозиций регулирует поведение личности в пограничных социальных ситуациях, а социальные установки (личностные диспозиции) являются важнейшими мотиваторами, побуждающими человека к определенным действиям [33, с.87].

С точки зрения В.А. Ядова, структура мотивации трудовой деятельности содержит: моральные (нравственные) мотивы, связанные со взаимоотношениями в группе; материальные мотивы; идейные мотивы, опирающиеся на определенные профессиональные принципы, взгляды, идеи; содержательные мотивы, то есть побуждения, возникающие на основе содержания трудовой деятельности [24, с.84].

По мнению профессора Е.П. Ильина, мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы. То есть общие мотивы трудовой деятельности реализуются в конкретных профессиях и на определенных рабочих местах. В качестве основных мотивов трудовой деятельности Е.П. Ильин подчеркивает такие, как престиж профессии; содержание труда; возможность продвижения по службе и повышение квалификации; установление благоприятных взаимоотношений с руководителями и коллегами по работе [26, с.108].

В современной науке об управлении существует множество различных теорий и моделей мотивации, основные из которых были рассмотрены выше. Большинство теоретических положений охватывают достаточно детальный анализ и проработку классических теорий мотивации в соответствии с современными тенденциями [35, с.57].

Важнейшими ориентирами в развитии теории и методологии формирования систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала являются: внимание к внутренним мотивам трудовой

деятельности; ориентация на стратегические подходы; активное совершенствование и разработка новых экономических и социально-психологических методов стимулирования. Широкой популярностью у менеджеров на сегодняшний день пользуется партисипативный подход к мотивации персонала, который обеспечивают максимально эффективное использование человеческих ресурсов.

В его основе лежит та предпосылка, что изменения, нововведения, инновации в процессе трудовой деятельности можно реализовать, лишь воздействуя на работника, повышая его ответственность за порученное дело, меняя его отношение к труду, систему взаимоотношений в коллективе, а также между руководством и членами трудового коллектива, создавая таким образом атмосферу, благоприятную для развития творческой инициативы каждого. Понятия «внешняя» и «внутренняя» мотивация рассматривается в работах Эдварда Л. Диси и Ричарда М. Руяна, а также J. Barbuto, J. Scholl [31, с.53].

Внутренней (intrinsic) мотивацией называют такой тип мотивации, при которой иницилирующие и регулирующие факторы проистекают изнутри личностного «я» и полностью находятся внутри самого поведения.

Внутренне мотивированные деятельности не имеют поощрений кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели.

Внутренняя мотивация – это стремление совершать работу ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой сути этого вида труда. Наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование». Источником такой мотивации является потребность автономности и самоопределения [54, с.84].

Важно понять, что движет человеком, какие мотивы его трудового поведения сформированы или формируются под воздействием факторов организационной среды, составляющих внешнее воздействие на трудовое

поведение персонала.

Внешняя (extrinsic) мотивация – это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения. Достаточно иницирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней.

Теории внешней мотивации наиболее ярко отражены в работах ученых-бихевиористов, а именно в исследованиях Э.Л. Торндайка. Закон Торндайка гласит, что привлекательные и непривлекательные последствия поведения влияют на частоту инициации поведенческих актов, приводящих к этим последствиям [26, с.71].

Поведение, которое приводит к положительным последствиям, закрепляется и имеет тенденцию к повторению, тогда как поведение, приводящее к отрицательным последствиям, имеют тенденцию к прекращению. Прикладное применение закона в практической деятельности состоит в регулярном подкреплении руководителем желательного поведения работника. Немаловажно, что внешняя мотивация обращена главным образом на работников, которые занимают инертную позицию в жизни с довольно небольшой социальной вовлеченностью [11, с.50].

Внешняя мотивация – это регулирование трудовой деятельности персонала с помощью реализации механизма оплаты труда и различного вида дополнительных материальных поощрений.

К причинам, по которым работник утрачивает мотивацию, можно отнести следующее: персонал не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации; отсутствует признание, публичное поощрение, карьерный рост; работа недостаточно интересна, чтобы стимулировать; идеи и предложения не поддерживаются, не выслушиваются; отсутствует профессиональное развитие; практикуется постоянная критика работы без положительной оценки достижений; загрузка работой чрезмерна – люди не в состоянии с ней справиться, ощущается давление и нетерпеливость со стороны

администрации [42, с.84].

По мнению большинства современных ученых, основой мотивационной системы должны стать метамотиваторы, приносящие человеку психологическое удовлетворение. Все остальные мотиваторы могут использоваться периодически, т. к. действуют только определенное время [46, с.127].

Таким образом, все рассмотренные теории мотивации имеют большое значение в деятельности организации, каждая из теорий внесла свой вклад в рассмотрение эффективности процесса мотивации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МБОУ СОШ № 5 - «ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ И РАЗВИТИЯ»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

1 сентября 1989 года открыта основная общеобразовательная школа № 5 директором назначена А.А. Романова. Образовательное учреждение имело статус – восьмилетняя школа. с 1995 по 2002 года директором была Мешкова Людмила Васильевна. На основании приказа Комитета по образованию и науке администрации г. Радужный за № 503 от 26.06.2000 г. в основной общеобразовательной школе № 5 открыт 10 класс.

С 2002 года МБОУ СОШ № 5 возглавляет Зубарев Анатолий Иванович.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 5 создано путем изменения типа существующего муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы на основании распоряжения Администрации г. Радужный от 09.03.2011 № 459 «Об изменении типа муниципальных образовательных учреждений в целях создания муниципальных бюджетных образовательных учреждений»

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 5 реорганизовано в форме присоединения к нему муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы №28 (распоряжение Администрации города № 1622 от 13.05.2014 года «О реорганизации муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 5»). В период с 1990 по 2014 годы руководителем МБОУ СОШ №5 была Мамедова Ольга Михайловна, почетный работник общего образования.

Муниципальному бюджетному общеобразовательному учреждению средней общеобразовательной школе № 5 присвоено имя Геннадия

Федотовича Пономарева на основании распоряжения Администрации г. Радужный от 21.06.2014 №2168 «О присвоении названия муниципальному бюджетному общеобразовательному учреждению средней общеобразовательной школе № 5 имени Геннадия Федотовича Пономарева» (Устав МБОУ СОШ № 5 имени Г.Ф. Пономарева от 05.08.2014г. № 2734 зарегистрирован 13.09.2014г).

Управление МБОУ СОШ № 5 осуществляется в соответствии с законодательством РФ, Уставом школы и строится на принципах единоначалия и самоуправления.

В 2015 учебном году образовательное учреждение продолжило работу по созданию модели открытого образования. Участники образовательного процесса – обучающиеся, педагоги, родители привлечены к разработке современных механизмов управления образованием через совершенствование общественно-государственных форм управления – Управляющего совета школы.

Нормативным документом, регламентирующим деятельность Управляющего совета является Положение.

Состав Управляющего Совета школы: директор – 1, избранные: родители – 6, работники школы – 5; кооптированные – 1 (председатель ПК «ОАО Аэропорт Радужный»). Состав Управляющего Совета работает по шести направлениям: здоровьесберегающее, гражданско – патриотическое, учебно – воспитательное, финансово – хозяйственное, совет профилактики и безопасность.

За период 2015-2016 учебного года прошло 4 заседания с участием председателей родительских комитетов классов, родительской общественности, активистов по проведению совместной работы с образовательным учреждением, приглашённых лиц по тематике заседаний:

«Наша новая школа в Радужный», «Безопасность детей в образовательном учреждении», «Национальный проект «Образование» и его

реализация в Радужныйе», «Службы города - семье», а также рассмотрением вопросов связанных с полномочиями комиссий Управляющего совета.

В сентябре 2016 года состоялись очередные выборы в состав Управляющего совета.

Управление образовательным учреждением – целенаправленная деятельность, способствующая обеспечению оптимального функционирования всех подсистем и переводу каждой из них на более высокий уровень развития.

Важнейшая цель управления в школе – добиться органичного единства коллектива на основе общности целей и конкретизации задач.

Формами управления являются:

Управляющий совет школы, родительские комитеты классов, общешкольное родительское собрание, общешкольная конференция, Совет старшеклассников. Методические и педагогические проблемы в учреждении находятся в ведении педагогического совета и предметных методических объединений учителей. Организационная структура управления организации представлена в прил. 3.

Структура управления в МБОУ СОШ № 5 построена с целью обеспечения оптимального сочетания государственных и общественных начал, в интересах всех участников этого процесса. Она направлена на реализацию определенных законом РФ «Об образовании» прав работников школы, учеников и их родителей: на участие в управлении школой, удовлетворение потребностей и интересов всех участников образовательного процесса, разрешение противоречий и конфликтов между участниками образовательного процесса.

Тип управления, сложившийся в МБОУ СОШ № 5, основан на методологии деятельностного подхода и рассматривает управление как взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Основными характеристиками системы управления в школе являются:

- коллегиальное выстраивание модели образовательного процесса;

- предоставление прав и личной ответственности каждому участнику в принятии управленческих решений;
- возможность обмениваться оперативной информацией;
- творческое сотрудничество;
- оптимальное взаимодействие управленцев с участниками образовательного процесса;
- гибкий демократический стиль руководства.

Структура МБОУ СОШ № 5 является линейно-функциональной, т. е. при сохранении принципа единоначалия данная структура обеспечивает разделение функций управления путем создания функциональных подразделений. Каждый исполнитель подчиняется одному руководителю, но подготовка и реализация управленческих решений осуществляется подразделениями.

Описываемая структура обладает рядом достоинств и недостатков. Положительными сторонами данной структуры являются:

- высокая управляемость;
- мотивация возможностями продвижения в иерархии;
- концентрация ресурсов для решения типовых задач;
- гибкость управления, то есть линейные руководители занимаются, преимущественно, оперативным управлением, а функциональные разрабатывают долгосрочные программы.

Недостатками данной структуры являются:

- удлиненные коммуникации;
- низкая оперативность изменений;
- ограниченность масштабов управляемой деятельности;
- повышение вероятности дублирования функций и искажения информации.

Перейдем к анализу персонала организации.

Особенности кадровой политики МБОУ СОШ № 5 основаны на определенном разделении труда, таким образом, работа между людьми

распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В МБОУ СОШ № 5 имеют место элементы рациональной бюрократии. Найм на работу осуществляется в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

Сегодня в МБОУ СОШ № 5 работает более 60 человек. Относительно 2015 года фактическое количество персонала увеличилось на 17 человек, что отражено в таблице 2.

В связи с увеличением фактического числа сотрудников, а также с увеличением объемов выполняемых работ в период с 2014 по 2016 гг. ежегодно происходит рост объема фонда заработной платы, так по сравнению с 2014 годом – 141 990 рублей, в 2016 году – 727 570 рублей, фонд заработной платы увеличился на 585 580 рублей.

На размер заработной платы в МБОУ СОШ № 5 влияет ряд факторов:

- занимаемая должность;
- квалификация сотрудника;
- стаж работы;
- наличие северных надбавок;
- наличие доплат за вредные условия труда.

На изменение заработной платы, помимо увеличения объемов выполняемых работ, также влияет инфляция и изменения экономического состояния в государстве, так как количество работ с нестабильностью рыночных отношений сокращается, а следовательно сокращается уровень дохода сотрудников.

В 2014 году средняя заработная плата сотрудников МБОУ СОШ № 5 составила 33 210 рублей, что на 1 889 рублей меньше, чем в 2016 году – 35 099 рублей.

Оплата труда сотрудникам МБОУ СОШ № 5, премирование и стимулирование высокой готовности и эффективности их действий при проведении работ, а также выплаты вознаграждений, компенсаций,

предоставление льгот осуществляются в размерах, не ниже установленных для соответствующих основных категорий рабочих, специалистов и руководителей.

Работники МБОУ СОШ № 5 подлежат обязательному личному страхованию на случай гибели (смерти), полной либо частичной утраты ими трудоспособности или заболевания, происшедших при исполнении ими должностных обязанностей.

Рассматривая вопрос гендерной политики среди персонала МБОУ СОШ № 5, следует отметить, что в связи со спецификой деятельности организации преобладающее число сотрудников принадлежит женскому полу, что визуально представлено на рис. 9.

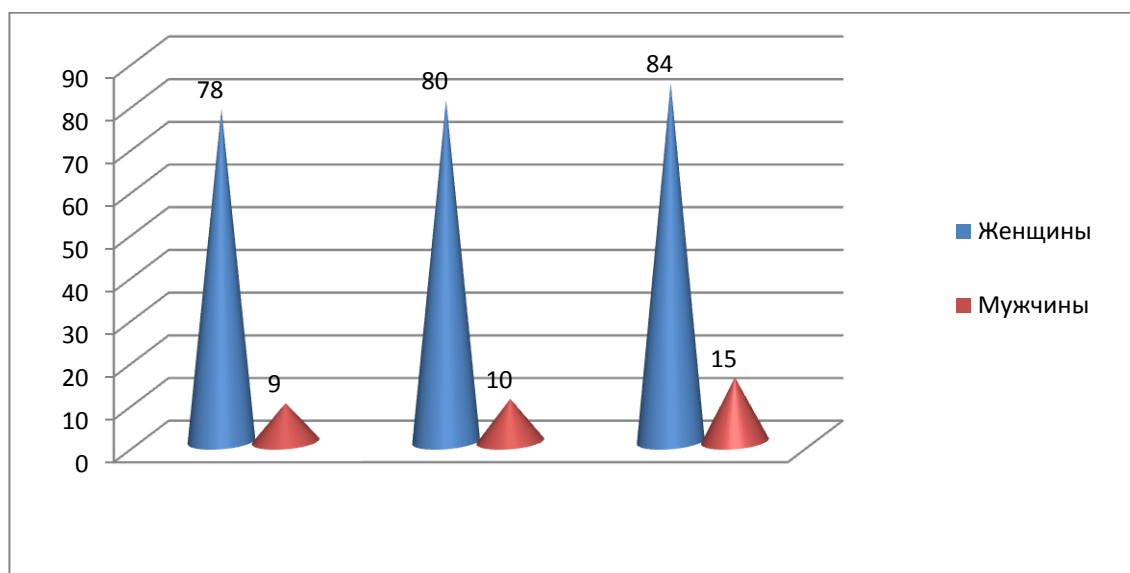


Рисунок 9. Гендерная структура сотрудников МБОУ СОШ № 5 на 2014, 2015 и 2016 гг., чел.

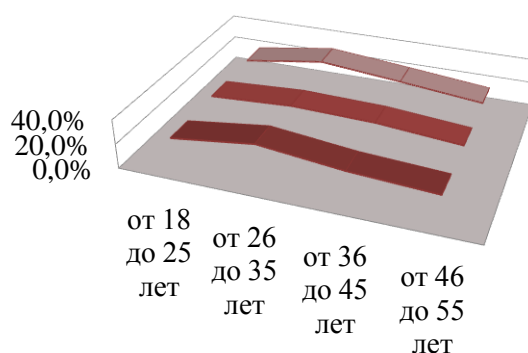
Возраст сотрудников МБОУ СОШ № 5 имеет высокую амплитуду, так, на сегодняшний день, возраст сотрудников организации варьируется от 20 до 60 лет.

Таблица 1

Возрастная структура сотрудников МБОУ СОШ № 5 в 2014, 2015 и 2016 гг

Возраст	от 20 до 25 лет	от 26 до 35 лет	от 36 до 45 лет	от 46 до 60 лет
Процентное соотношение				
2014 г.	19,3%	29,6%	22,1%	16,7%
2015 г.	20,4%	31,7%	23,2%	17,3%
2016 г.	22,8%	32,4%	25,9%	18,9%

Таким образом, основная часть сотрудников, работающих в МБОУ СОШ № 5, принадлежит к возрастной категории не старше 35 лет – 55,2%.



	от 18 до 25 лет	от 26 до 35 лет	от 36 до 45 лет	от 46 до 55 лет
Процентное соотношение, 2014 г.	20,8%	29,4%	21,9%	17,9%
Процентное соотношение, 2015 г.	21,90%	25,60%	23,80%	18,00%
Процентное соотношение, 2016 г.	22,80%	32,40%	25,90%	18,90%

Рисунок 10. Процентное выражение возрастной структуры МБОУ СОШ № 5 на 2014, 2015, 2016 гг.

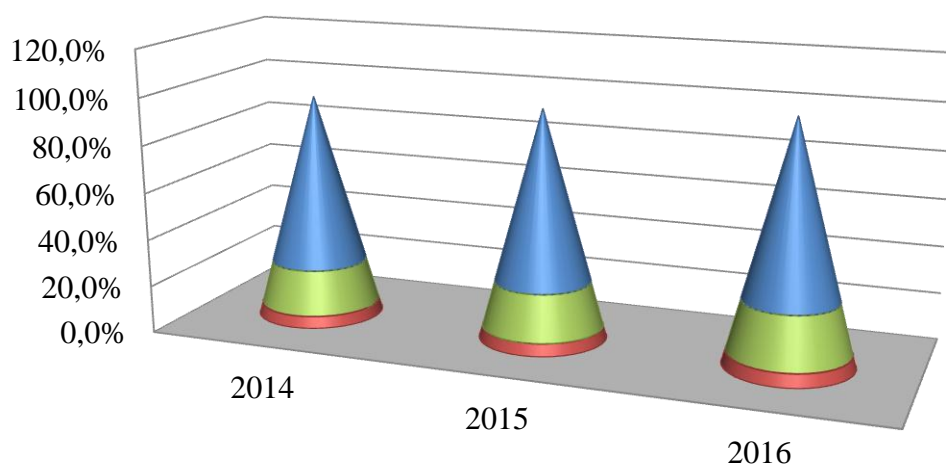
Анализируя степень квалифицированности персонала МБОУ СОШ № 5, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников имеет высшее образование, многие также имеют средне-специальное образование, около 10 сотрудников МБОУ СОШ № 5 получили два высших образования, что видно из табл. 2 и на рис. 11.

Таблица 2

Структура сотрудников МБОУ СОШ № 5 по степени квалификации в 2014, 2015 и 2016 гг

Уровень образования	Высшее	Средне-специальное	Два высших	
---------------------	--------	--------------------	------------	--

Уд. вес, %	71,4%	4,9%	18,5%	2014 г
	72,3%	5,1%	19,1%	2015 г
	73,5%	5,5%	21,5%	2016 г



	2014	2015	2016
■ Высшее	71,4%	72,3%	73,5%
■ Два высших	18,5%	19,1%	21,5%
■ Средне-специальное	4,9%	5,1%	5,5%

Рисунок 11. Процентное выражение структура сотрудников
МБОУ СОШ № 5 в 2014, 2015 и 2016гг

Ежегодно сотрудники МБОУ СОШ № 5 сдают аттестационный экзамен, определяющий уровень подготовки и годности работника. Это позволяет сохранить качество реализуемой деятельности.

МБОУ СОШ № 5 также предоставляет возможность преподавателям проходить курсы, направленные на повышение их профессиональной квалификации, что в последующем весьма положительно отражается не только на качестве работы, но и на карьерном росте, прошедших обучение.

2.2 Исследование проблем системы вознаграждения работников организации

Главной задачей по организации заработной платы является то, что необходимо поставить оплату труда в зависимость от коллектива и качества трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого. Организация оплаты труда предполагает:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;
- обоснование показателей и системы премирования сотрудников.

Успешная деятельность организации во многом зависит от эффективности труда персонала, а это, в свою очередь, от механизма формирования заработной платы. Существует три принципиальных подхода к моделям организации оплаты труда.

I модель – увеличение в структуре заработка доли его гарантированной части до 80-90%. Эта модель приемлема для крупных предприятий, где, помимо заработной платы, стимулирующим фактором будет еще и карьерный рост.

II модель – ориентирована на минимизацию гарантированной части заработка и индивидуализацию оплаты труда на основе возрастания его гибкой части. Данная модель может быть применима в условиях малого бизнеса. Гибкость заработной платы позволяет стимулировать работников материально.

III модель – сквозное распределение: фонд оплаты труда, включающий основную заработную плату и выплаты индивидуального характера (формируются по остаточному принципу).

МБОУ СОШ № 5 самостоятельно, но в соответствии с законодательством устанавливают штатное расписание, формы и системы оплаты труда, премирования. В управлении в качестве основной формы оплаты труда применяется повременная система оплаты труда (когда за основу берется оклад и отработанное время).

На основании выбранной системы оплаты труда в МБОУ СОШ № 5 учет ее регламентируется следующими документами:

- штатное расписание с указанием окладов;
- табель учета рабочего времени;
- договоры, контракты, трудовые соглашения с визой руководителя о выплате, приказы и др.

В бухгалтерии на основании первичных документов: табеля учета рабочего времени и других расчетов, определяют сумму оплаты труда за отработанное время, а также за неотработанное, но подлежащее оплате: премии, пособия; после чего составляется расчетная ведомость. В данном документе отдельно по каждому работнику указывается фамилия, имя, отчество, табельный номер, оклад, разряд, сумма начисленной оплаты раздельно по видам оплат, производственные удержания, сумма к выдаче на руки. Данные расчетной ведомости переносятся в платежную, по которой выдается зарплата.

На лицевой стороне фиксируется разрешительная надпись руководителя на выдачу оплаты труда. Все платежные ведомости, которыми кроме выдачи зарплаты оформляются выдачи авансов, а так же средств в подотчет и т.п. подлежат регистрации нарастающим итогом с начала года.

По каждому работнику данные расчетно-платежной ведомости одновременно заносятся в лицевой счет, он является справкой для начисления пенсий, пособий, подсчета среднего заработка для расчета отпускных, оплаты больничного листа, выплаты компенсаций при увольнении.

Размер начислений (заработная плата, аванс, премии, доплаты, пособия, отпускные и т.д.) производятся в соответствии с нормативными актами. Основная заработная плата начисляется в соответствии с окладами.

Рост ФЗП вызван не увеличением количества работников, а повышением окладов следующим категориям работников:

- руководители – в 1,4 раза,

- преподаватели – в 1,25 раза,
- рабочий персонал – в 1,17 раза.

Наглядно это продемонстрировано на рис. 12-14.

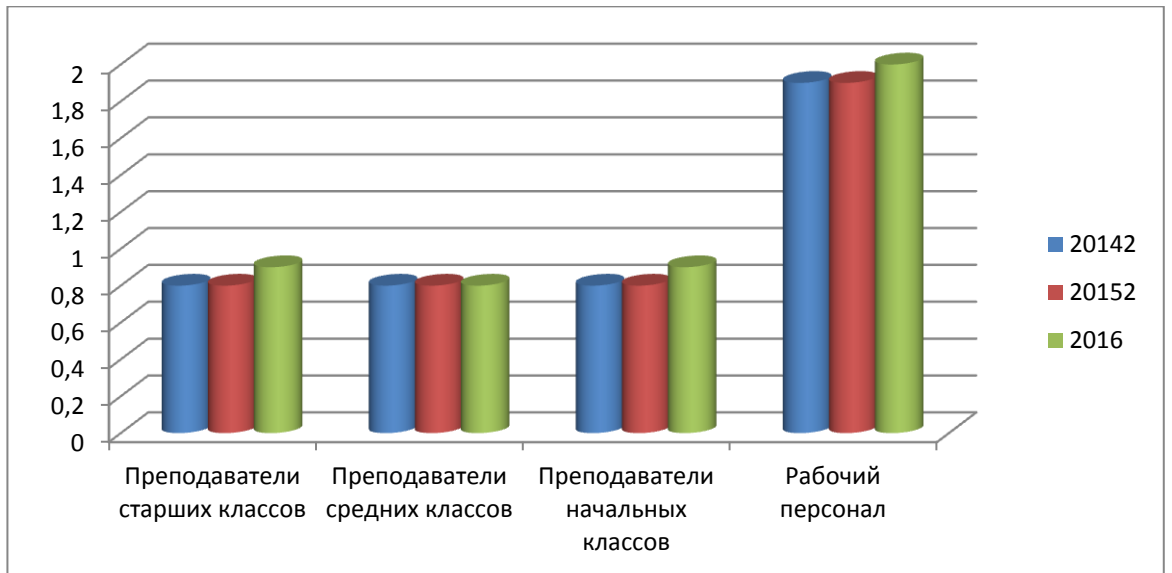


Рисунок 12. Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.

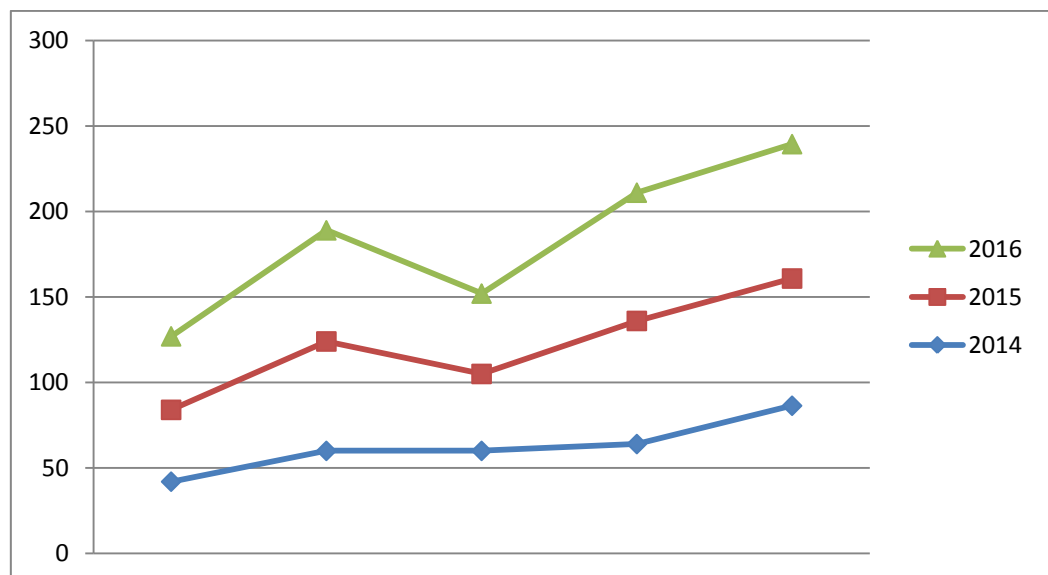


Рисунок 13. Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.

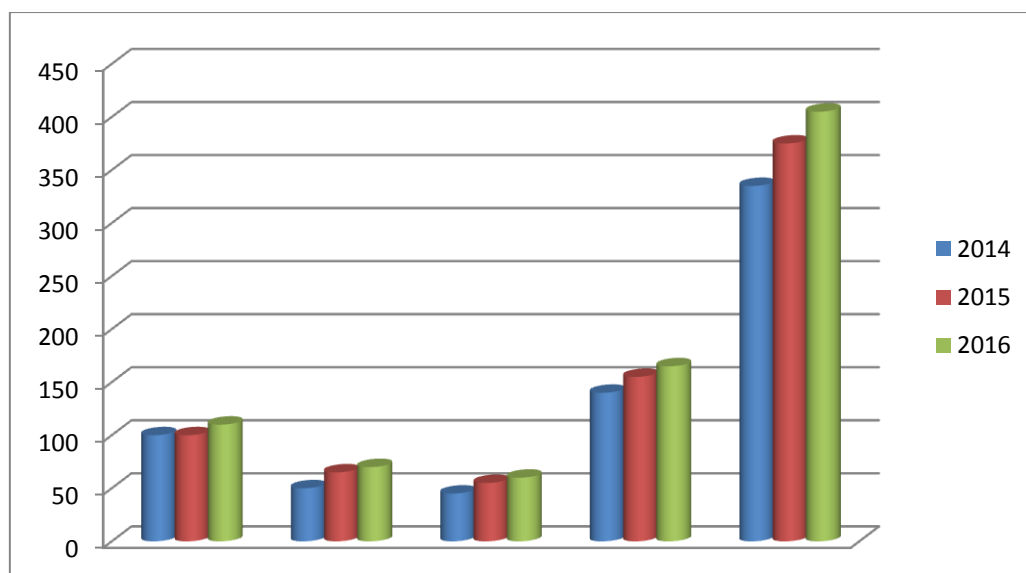


Рисунок 14. Фонд заработной платы, тыс.руб

Таблица 3, содержит данные, позволяющие охарактеризовать структуру доходов работника от его деятельности в МБОУ СОШ № 5.

Таблица 3

Структура оплаты труда работников

Показатели	2015		2016		Отклонение	
	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в%	абсолютное	относительное
ФЗП	372	94,4	432	87,8	60	1,16
Материальная помощь	15	3,8	20	4,1	5	1,33
Больничный лист	7	1,8	10	2,0	3	1,43
Единовременное пособие по рождению ребенка	х	х	30	6,1	х	х
Итого:	394	100,0	492	100,0	98	1,25

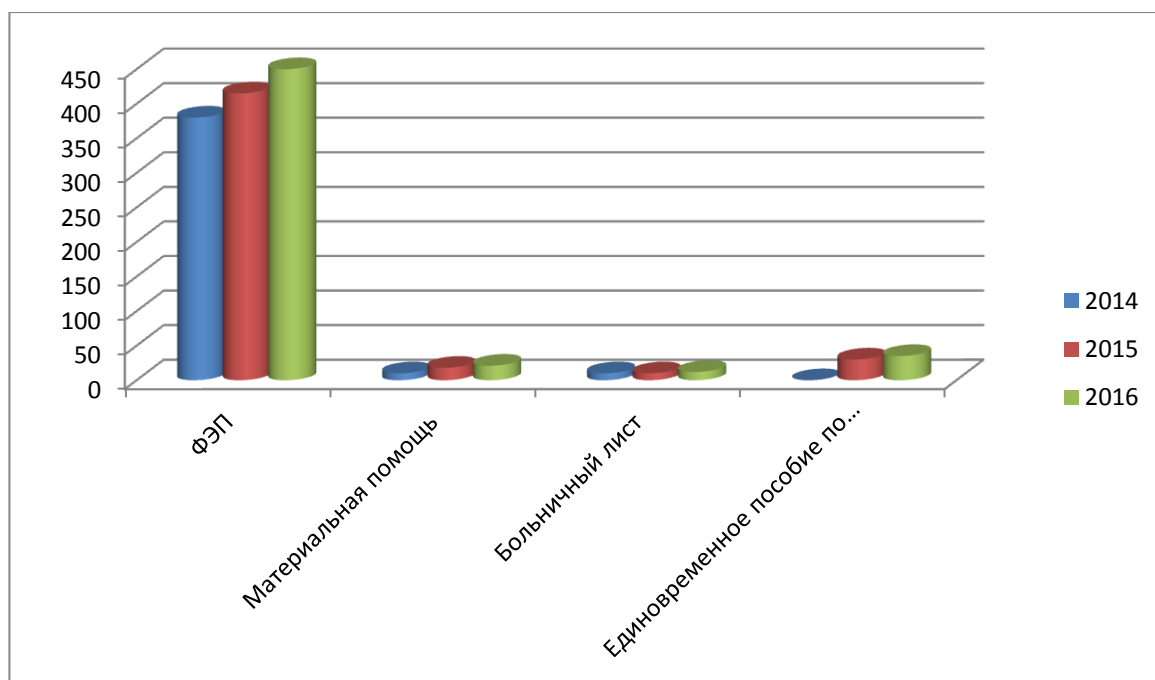


Рисунок 15. Структура оплаты труда работников, тыс.руб.

Приведенные выше данные показывают, что фонд оплаты труда МБОУ СОШ № 5 складывается из нескольких частей:

- фонд заработной платы (ФЗП) – постоянная часть: составляет в 2015 г. - 94,4%; в 2016 г. – 87,8%;

- фонд материального поощрения (ФМП) – переменная часть: составляет в 2015 г. – 3,8%; в 2016 г. – 4,1%.

В состав фонда заработной платы включаются начисление суммы оплаты труда в денежной форме за отработанное и неотработанное время по тарифу (окладу).

В состав фонда материального поощрения включаются начисленные премии за выполнение показателей хозяйственной деятельности, единовременные поощрительные выплаты из Фонда материального поощрения подразделений.

Проведенный анализ показывает, что в МБОУ СОШ № 5 преимущественно применяется I модель организации оплаты труда, т.е. в среднем 90% в структуре заработка – это гарантированная его часть, не

зависящая от индивидуальной активности работника. Также это подтверждает применяемая в организации система утвержденных окладов.

В целом заработная плата за 2016 год возросла по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Это вызвано повышением окладов сотрудников.

Незначительно возросла стимулирующая часть: на 4,1 %.

Однако рост затрат на больничные листы сказывается негативно на деятельности МБОУ СОШ № 5. В данном случае рост зарплат следует признать экономически необоснованным, т.к. при росте зарплат производительность труда снижается, а вместе с тем и выручка.

Производительность труда является экономической категорией, характеризующей результативность (эффективность) живого труда. Уровень производительности труда выражается отношением объема произведенной продукции или работ (результата труда) к затратам живого труда на ее производство или трудоемкостью – отношением затрат труда к объему произведенной продукции. Затраты живого труда выражаются показателями среднесписочной численности работников или числа отработанных человеко-часов.

Обеспечение экономически обоснованных соотношений между темпами роста средней заработной платы и производительности труда является одним из важнейших условий эффективности хозяйствования организаций различных организационно-правовых форм. Нарушение объективного экономического требования опережающего роста производительности труда, необоснованное повышение заработной платы оказывает негативное воздействие на пропорции меры труда и его оплаты. В данном случае имеет место именно эта ситуация, следовательно, в данной организации необходимо совершенствовать систему оплаты труда.

Также, для того чтобы следить за изменениями в организации, всегда владеть достоверной информацией о положении дел, о ее персонале, необходим периодический анализ системы управления, в том числе и

системы стимулирования персонала, который проводится на основе личного наблюдения руководителя, собеседований с сотрудниками, общих собраний всех сотрудников, но наиболее объективные результаты получатся только на основании анкетирования, проведенного среди сотрудников организации. Анкетирование может быть анонимным, и нет.

Для целей, поставленных, при написании работы, было проведено анонимное анкетирование, в котором приняло участие 32 человека (70% сотрудников). Участникам анкетирования были предложены две анкеты, разработанные с учетом пожеланий руководителя и включающие в себя вопросы, дающие наиболее исчерпывающую информацию о положении дел в организации.

Анкета разработана для получения информации об условиях работы сотрудников, их удовлетворенности работой, положением дел в организации. Данная анкета позволила узнать мнения работников о том, какие условия труда они считают приемлемыми, что должно улучшать положение персонала в организации, каким ключевым моментам должно уделяться внимание при управлении персоналом организации. Результаты анкетирования показали, что большинство из опрошенных удовлетворены своей работой.

Условиями, которые наиболее не удовлетворяют сотрудников, были названы: отсутствие премиальных выплат, доплаты за обучение стажеров, низкая заработная плата.

Условия труда в организации были оценены как положительные – это обеспечение необходимыми предметами труда, оснащение рабочих мест сотрудников необходимым инвентарем и оборудованием, и прочее.

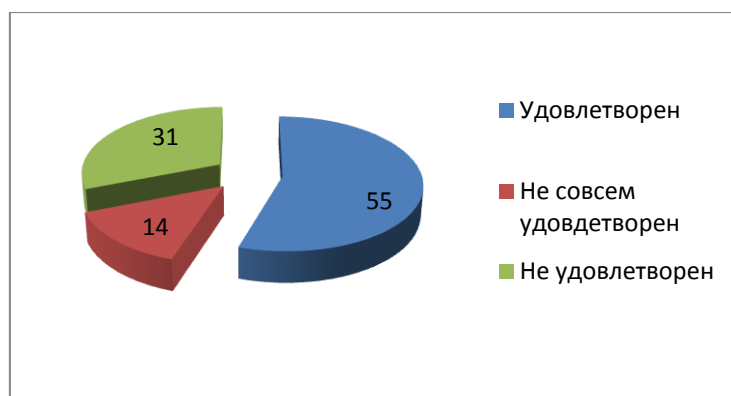


Рисунок 16. Удовлетворенность сотрудников работой

Одним из недостатков системы управления персоналом в МБОУ СОШ № 5 является отсутствие четко сформулированных должностных инструкций, из-за чего работники могут выполнять поручения сразу нескольких руководителей одновременно, и отсутствие системы контроля подчиненных.

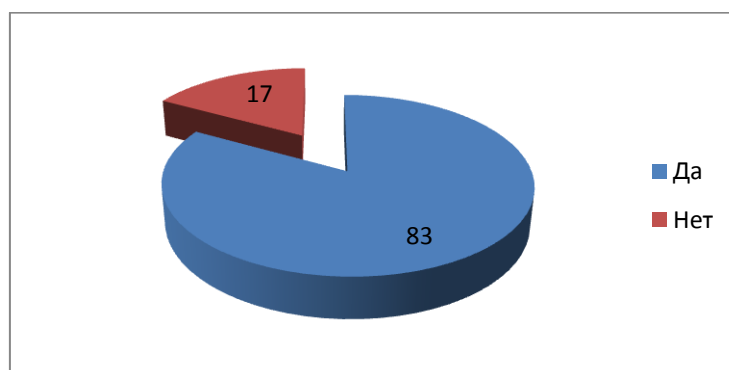


Рисунок 17. Наличие должностных инструкций

Если оценивать результаты анкетирования, в общем, то можно отметить, что сотрудники удовлетворены своей работой, и все же многие хотели бы что-то поменять в системе управления персоналом, в системе стимулирования их труда и в организации в целом.

Как видно из проведенного анализа в системе управления персоналом есть очень много слабых мест, которым нужно уделить особое внимание при совершенствовании данной системы.

Для более подробного анализа некоторых составляющих системы управления персоналом в анкете предусмотрен блок, вопросы которого посвящены системе отбора персонала, его адаптации, стимулированию, обучению.

Также уделено внимание вопросам оценки труда сотрудников и удовлетворенности сотрудников своей деятельностью и работой в организации. Помимо анкеты были проведены личные опросы сотрудников.

По первому пункту анкеты, посвященному системе отбора персонала результаты анкетирования показали, что все сотрудники (100%) были приняты на работу без предварительных испытаний, анкетирования и тестирования.

Они пришли устраиваться на работу по рекомендации знакомых (родственников) и сразу приступили к выполнению своих прямых обязанностей. 60% опрошенных сотрудников при приеме на работу проходили собеседование со своим непосредственным руководителем.

В процессе собеседования руководители познакомились с будущими сотрудниками, выясняли их квалификацию, образование, рассказывали об особенностях организации и ее коллективе.

На основании вышеизложенного, можно выделить круг проблем в системе отбора персонала:

- отсутствие единого определенного метода отбора персонала;
- к подбору кадров относятся формально.

Собеседование проводит руководитель на основе личных ощущений и делает выводы, основываясь только на имеющийся опыт работы претендента;

- отсутствие испытательного срока.

Анализ ответов на вопросы анкеты показал, что 67% сотрудников при приеме на работу не были информированы о работе организации, ее коллективе и традициях, что затруднило процесс их адаптации. Адаптацию

работников проводили непосредственные руководители (так было у 17% опрошенных), коллеги (33%) и 50% узнавали все самостоятельно.

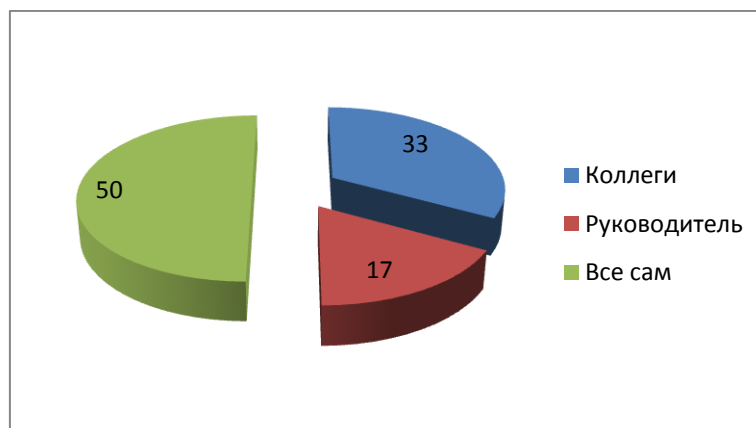


Рисунок 18. Проведение адаптации персонала

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

- процесс адаптации сотрудников не формализован;
- функция управления процессом адаптации структурно не закреплена;
- отсутствует методика адаптации персонала.

В основном МБОУ СОШ № 5 используется метод обучения на рабочем месте, так как он подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы и не требует организации дорогостоящих курсов.

В данной ситуации, отметим, наставник не получает никаких дополнительных вознаграждений за обучение новичка, при этом он не заинтересован в успешности и эффективности процесса обучения.

Финансирование мероприятий, проводимых в области социальной защиты сотрудников, отсутствует.

На данный момент руководство организации не может взять на себя организацию питания работников, создать необходимые условия для отдыха во время перерывов в работе, разработать и предоставить систему необходимых льгот.

На основании анализа ответов на вопросы пункта анкеты о системе стимулирования труда работников, можно сделать вывод, что система стимулирования труда находится на стадии разработки.

Многие факторы, влияющие на отношение работников к своей работе, такие как оплата труда, дополнительные выплаты, отношения с руководством, связанные с работой в организации и другие, не доведены до каждого работника.

По данным опроса 75% сотрудников не удовлетворены размером заработной платы. Только треть работников располагают информацией о существующих дополнительных выплатах в организации.

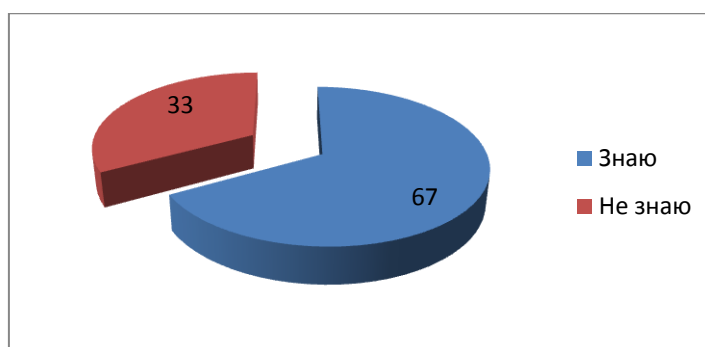


Рисунок 19. Информирование о дополнительных выплатах

На сегодняшний день руководство в системе стимулирования практикует:

- премирование сотрудников по результатам деятельности;
- страхование сотрудников и их семей от клещевого энцефалита;
- совместное празднование знаменательных дат всеми подразделениями.

В то же время, в МБОУ СОШ № 5 отсутствует система компенсации затрат работникам. Так, например, отсутствует система страхования персонала, организация питания, не предусмотрен механизм кредитования сотрудников.

Формирование фонда оплаты труда МБОУ СОШ № 5 осуществляется в пределах объема средств образовательного учреждения на текущий

финансовый год. МБОУ СОШ № 5 самостоятельно определяет в общем объеме средств, рассчитанном на основании регионального норматива, количества обучающихся и поправочного коэффициента и доведенном до образовательного учреждения, долю:

- на материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями;

- на заработную плату работников образовательного учреждения, в том числе надбавки к должностным окладам.

Фонд оплаты труда образовательного учреждения состоит из базовой части и стимулирующей части.

Базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную заработную плату руководителей, педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс (учителя, преподаватели), учебно-вспомогательного (воспитатели, воспитатели групп продленного дня, педагоги-психологи, психологи, социальные педагоги, и др.) и младшего обслуживающего (лаборанты, уборщики, дворники, водители и др.) персонала. Руководитель образовательного учреждения формирует и утверждает штатное расписание учреждения в пределах базовой части фонда оплаты труда.

Базовая часть фонда оплаты труда для педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс, состоит из общей части и специальной части. Распределяются исходя из стоимости бюджетной образовательной услуги на одного обучающегося с учетом повышающих коэффициентов (например, за сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы учреждения, за обучение детей с отклонениями в развитии, за квалификационную категорию педагога).

Общая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную оплату труда педагогического работника исходя из количества проведенных

им учебных часов и численности, обучающихся в классах (часы аудиторной занятости), а так же часов неаудиторной занятости.

Специальная часть фонда оплаты труда педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс, включает в себя:

- выплаты компенсационного характера, предусмотренные Трудовым кодексом РФ либо нормативными актами субъекта РФ (Примерная доля - 10 % ФОТпп, рассчитывается образовательным учреждением самостоятельно);

- повышающие коэффициенты (например, за сложность и приоритетность предмета в зависимости от специфики образовательной программы данного учреждения и за квалификационную категорию педагога), (примерная доля - 15 % ФОТпп, определяется образовательным учреждением самостоятельно);

- доплаты за наличие почетного звания, государственных наград и т.п.) (Примерная доля - 5 % ФОТпп, рассчитывается образовательным учреждением самостоятельно).

Система стимулирующих выплат работникам МБОУ СОШ № 5 включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда (премии).

Педагогические работники:

- если учащиеся достигают более высоких показателей в сравнении с прошлым годом, видно возрастающее качество обучения;

- видно положительные результаты внеурочной деятельности (участие учеников в олимпиадах, конкурсах, конференциях);

- если видны результаты деятельности педагога по выполнению им функций классного руководителя (снижение количества учащихся, не посещающих занятия по неуважительной причине, снижение возникновения конфликтных ситуаций в школе и классе);

Педагог-психолог, социальный педагог:

- своевременное и качественное ведение дел с проблемными детьми и надлежащий контроль над ними;

- рост результативности связанный с коррекционно-развивающей

работой с детьми.

Источником выплат премий (разовых поощрительных выплат) является фонд оплаты труда, состоящий из средств федерального бюджета и средств от приносящей доход деятельности.

Таким образом, можно констатировать, что механизм стимулирования и система в целом, нуждаются в реформировании и полной доработке.

В МБОУ СОШ № 5 с целью диагностики мотивации персонала и выявления ключевых факторов, оказывающих влияние на изменение качества и результативности труда специалистов было проведено анкетирование работников (табл.4).

Таблица 4

Диагностика мотивации персонала

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

Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из ниже перечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая).

В опросе приняли участие 61 из 80 педагогов работающих в школе (76, 2%). В опросе участвовали как молодые специалисты, так и педагоги со стажем работы более 25 лет.

Выводы:

1. 17% опрошенных указали, что главным фактором мотивации является использование только экономических методов мотивирования таких, как премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.д.

2. 21% опрошенных педагогов указал, что немаловажное значение на их мотивацию оказывают не только экономические методы стимулирования но и административные методы, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др.

3. И, наконец, 62 % учителей указали, что, важное значение для них имеют такие факторы, как моральное поощрение, участие в управлении, хорошие и дружеские отношения в коллективе, возможность творческой самореализации и карьерный рост.

Нематериальное поощрение является важным стимулирующим фактором для педагога. Иначе говоря, одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности педагогического труда.

Говоря о материальных и нематериальных мотивах, очевидно, что у преподавателей наиболее отчетливо проявляются вторые, ведь при ярко выраженном материальном мотиве человек скорее нашел бы более высокооплачиваемое место.

Таким образом, выстраивая систему мотивации педагогов в школе, необходимо, прежде всего, опираться на нематериальные поощрения, тем более что ресурсов в школе для этого предостаточно, в отличие от материальных ресурсов, в которых современная школа все еще испытывает нехватку.

Исходя из результатов опроса, для успешной мотивации персонала в учебном заведении можно сформулировать ряд рекомендаций, которые позволят улучшить работу педагогического коллектива школы:

1. Необходимо чаще направлять учителей на квалификационные курсы.
2. Организовывать в школе различные семинары, конкурсы, открытые уроки, творческие проекты, направленные на развитие инновационной деятельности в школе.
3. Материально стимулировать учителей, занимающихся исследовательской, творческой и научной деятельностью, участвующих в конкурсах, использующих в учебном процессе информационные технологии.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения работников в МБОУ СОШ № 5

Факторно-балльная оценка интеллектуального потенциала основывается на фактор-плане, в котором определяются факторы, или характеристики, используемые для оценки требований, предъявляемых к учителям. Каждый из таких факторов разделяется на определенные уровни и сопровождается шкалой баллов, по которой можно произвести оценку.

Принципы разработки и применения факторно-балльной системы оценки труда:

- система оценок должна быть основана на анализе должностей и требований, предъявляемых к ним;
- характеристика диапазонов подлежащих оценке на всех уровнях, не вызывая дискриминации по признаку половой принадлежности, расы, физических недостатков или по любой другой причине;
- система должна обеспечивать возможность проведения эталонного сравнения относительных показателей между должностями различного назначения;

- факторы должны быть четко определены и дифференцированы.

Принципы процесса оценки:

- система должна быть открытой;
- необходимо производить мониторинг качества анализа ролей;
- особое внимание должно быть уделено гарантии того, что результаты оценок не являются простым воспроизведением существующей иерархии;
- все участники потенциала трудовой активности должны пройти необходимое обучение применению системы во избежание предубеждений и сопротивления нововведениям;
- должна существовать возможность пересмотра оценок и обжалования ранжирования;
- мониторинг системы, с целью проверки применения должностным образом и соответствует поставленной стратегии развития школы;
- тестирование системы;
- разработка нормативной шкалы оценок трудовой и творческой активности учителей и по итогам учебного года каждый преподаватель и научный сотрудник заполняет объективную характеристику с оценкой активности в баллах по шкале.

Основанием для предоставления выплат в соответствии с факторно-бальной оценкой является результативность деятельности педагогов по следующим направлениям:

- осуществление на высоком уровне учебно-воспитательной работы с учащимися;
- развитие научно-познавательной деятельности учащихся (качественная подготовка к олимпиадам, НПК, конкурсам, выставкам и т.д.);
- активное участие в реализации инновационных программ школы;
- разработка и внедрение новых эффективных образовательных программ, методик, форм обучения;
- разработка и издание авторской учебно-методической литературы, наглядных пособий и т.д.;

- обобщение и предъявление своего опыта (активное участие в научно-практических конференциях, педчтениях, семинарах и т.п.);

- проведение опытно-экспериментальной работы;

- российские или зарубежные стажировки.

Цели введения рейтинговой оценки деятельности учителей:

1. Эффективная реализация направлений данной программы модернизации образования на современном этапе.

2. Построение эффективной системы мотивации учителей МБОУ СОШ № 5, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего полного общего образования.

3. Повышение качества образования.

4. Совершенствования системы поощрения учителей при переходе к новой системе оплаты труда.

5. Выявление рейтинга учителя.

Реализация проекта: для внедрения новой системы создается экспертная группа из состава руководства школы, психолога и представителей Управляющего совета школы. Мониторинг проводится по результатам четвертей и в конце учебного года проводятся итоги.

Основная функция рейтинга в школе – диагностика и оценка деятельности педагогического коллектива.

Основные задачи:

1. Самооценка деятельности педагогов.

2. Самооценка деятельности школы для определения возможного рейтинга школы в образовательном пространстве.

Составляющие рейтинговой системы оценки деятельности педагогов:

1. Определение рейтинга педагогов осуществляется посредством:

- самооценки деятельности за определенный период времени;

- системы внутришкольного контроля.

2. Организационная структура, занимающаяся интерпретацией полученных результатов, включает в себя администрацию школы,

руководителей МО, методический совет, представителей Управляющего совета школы.

При определении рейтинга педагогов учитываются:

1. Результативность учебной деятельности (R_y).
2. Результативность методической деятельности учителя (R_m).
3. Общественная работа (R_o).
4. Работа с документами (R_d).
5. Трудовая дисциплина (R_t).
6. Классное руководство (R_k).
7. Техника безопасности и охрана жизни и здоровья детей (R_g).

Организация и технология определения рейтинга педагогических работников школе:

1. Объектами определения рейтинга педагогов являются успешная реализация образовательной программы, учебные и внеаудиторные достижения обучающихся, профессиональная деятельность педагогов.

2. Общая формула для определения рейтинга педагогов может быть представлена в следующем виде: $R(y) = R_y + R_m + R_o + R_d + R_t + R_k + R_g$.

3. Периодичность определения рейтинга педагогов школы – 2 раза в год (декабрь – январь, май – июнь).

Таблица 5

Критерии оценки качества работы учителя

№	Критерии	Показатели
А.	Учебная деятельность.	
1.	% успеваемости	3 балла- 100%; 2 балла- 99-95%; 1 балл- 94-80%; 0 баллов- 79% и ниже.
2.	% качества знаний	3 балла- 100-70%; 2 балла- 69-50%; 1балл- 49- 40%; 0 баллов- 39 и ниже.
3.	СОУ степени обученности учащихся	3балла- 100-80; 2балла- 79-60; 1балл- 59-50; 0 баллов- 49 и ниже.
4.	Средний балл оценок по предмету	3балл- «5»и»4»; 2балла- 3,9-3,5; 1балл- 3,4- 3,0;

		0 баллов- 2,9 и ниже.
5.	Наличие учеников- победителей школьных олимпиад, марафонов, конкурсов, соревнований.	1 балл за каждого победителя.
6.	Наличие учеников- победителей, призёров, участников городских соревнований.	5 баллов за 1 место; 3 балла за 2 место; 2 балла за 3 место; 1 балл за значимый результат (не менее 75% выполненных заданий).
7.	Наличие учеников- победителей, призёров, участников областных и всероссийских олимпиад, конкурсов, соревнований.	10 балла - всероссийский уровень; 5балла - победители и призёры областного уровня; 3 балла - участники соревнований областного уровня.
8.	Участие обучающихся в конкурсах творческих, исследовательских работ, выполненных под руководством учителя.	10 балла - всероссийский уровень; 5балла - победители и призёры областного уровня; 3 балла - участники конкурсов муниципального уровня.
9.	Профессиональный уровень учителя (умение разрешать конфликтные ситуации, отсутствие конфликтных ситуаций, жалоб).	Выявляется на основании анкетирования учащихся и родителей. 3балла - отсутствие конфликтных ситуаций, жалоб; 1 балл – умение найти компромисс в конфликтной ситуации; 0 баллов - уход от решения проблемы.
10.	Культура и этика общения с учащимися.	Выявляется на основании анкетирования учащихся. 3 балла - сдержанное, вежливое отношение к ученику, не унижающее его достоинство. 0 баллов – наличие нарушений культуры поведения.
Б.	Научно- методическая работа.	
11.	Учитель- победитель, призёр, участник профессиональных конкурсов и соревнований.	5 баллов - победитель; 3 балла – призёр; 2 балла – участник конкурсов и т.д.
12.	Обмен опытом в виде открытых уроков, мероприятий.	3 балла за каждый открытый урок или мероприятие.
13.	Выступление с сообщениями и докладами на методических объединениях.	2 балла за каждое выступление.
14.	Выступление с докладами на педсоветах, конференциях, семинарах и т. п.	3 балла за каждое выступление.
15.	Работа в методическом объединении	3 балла – руководств методическим объединением; 2 балла – работа на кафедре.
В.	Общественная работа	
16.	Работа в Совете Школы	3 балла – активное участие в работе Совета Школы; 1 балл – пассивное участие (присутствие на заседаниях Совета Школы.)
17.	Работа в школьных комиссиях	2 балла – за работу в каждом выборном органе.
18.	Выполнение общественных поручений (секретарь педсовета и т.п.)	5 баллов – за выполнение долговременного поручения; 1 балл – за выполнение разового поручения.
19.	Пропаганда деятельности школы в СМИ, публикация творческих работ педагогов и учащихся.	3 балла – за каждую публикацию.
Г.	Работа с документацией.	
20.	Правильность и своевременность оформления журналов.	3 балла – журнал оформлен правильно и своевременно;

		1 балл – есть единичные замечания по оформлению; 0 баллов – регулярные нарушения в оформлении журнала.
21.	Объективность выставления оценок.	3 балла – оценки выставлены правильно и объективно; 1 балл – есть единичные замечания по выставлению оценок.
22.	Правильность и своевременность сдачи отчетов по предметам	3 балла - отчет сдан своевременно и оформлен правильно; 0 баллов – не выполнены требования по сдачи отчётности.
23.	Правильность и своевременность сдачи отчёта классного руководителя по итогам учебных четвертей и полугодий.	3 балла - отчет сдан своевременно и оформлен правильно; 0 баллов – не выполнены требования по сдачи отчётности
Д.	Трудовая дисциплина	
24.	Своевременное начало и окончание урока.	2 балла – нет нарушений трудовой дисциплины; 1 балл – единичное нарушение; 0 баллов – регулярное нарушение трудовой дисциплины.
25.	Отсутствие на рабочем месте во время урока.	Минус 10 баллов за нарушение трудовой дисциплины.
26.	Посещаемость педагогических советов.	1 балл за участие в каждом педагогическом совете.
27.	Посещаемость заседаний методобъединений, МС, НМС.	1 балл за участие в каждом заседании.
28.	Посещаемость административных совещаний.	1 балл за участие в каждом совещание.
29.	Культура и этика общения с коллегами.	Выявляется на основании анкетирования педагогов. 3 балла - сдержанное, вежливое отношение к коллегам, не унижающее их достоинство. 0 баллов – наличие нарушений культуры поведения.
30.	Культура одежды в УО.	Выявляется на основании анкетирования педагогов, учащихся и родителей. 3 балла – без замечаний.
Е.	Классное руководство.	
31.	Организация открытых внеклассных мероприятий.	5 баллов – открытое мероприятие на уровне города; 3 балла – открытое мероприятие на уровне школы. 1 балл – посещение мероприятия.
32.	Активность участия класса в школьных мероприятиях.	3 балла за победу в школьном мероприятии; 1 балл за участие класса в школьном мероприятии.
33.	Участие в районных мероприятиях.	5 баллов за победу в городском мероприятии; 3 балла за участие класса в городском мероприятии.
34.	Организация экскурсий, поездок, походов и других мероприятий вне стен школы.	2 балла за каждое мероприятие.
35.	Индивидуальная работа с родителями, педагогически запущенными учащимися, опекаемыми детьми.	По данным социального педагога. (Учитывается посещение на дому, составление актов материально- бытовых условий, составление характеристик, присутствие на опросах представителей ИДН, на комиссиях ИДН, в суде.) Максимально 5 баллов.

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

Предложенное применение факторно-балльной оценки направлено на усиление материальной заинтересованности работников школы в повышении качества образовательного и воспитательного процесса, развития творческой активности и инициативы, мотивацию работников в области инновационной деятельности, современных образовательных технологий.

Основная цель предоставления вознаграждений – повысить качество образования и стимулировать повышение профессионального уровня педагогов и мотивации на достижение высоких результатов.

Таким образом, администрация школы, которая заботится о каждом педагоге, способствует его мотивации на профессиональную самоотдачу, новая система позволяет упростить процесс диагностики труда учителя, если разработать критерии оценки деятельности учителей. Из диагностической карты учителя-предметника мы получаем данные о среднем балле. Из диагностической карты методической работы мы имеем информацию о призовых местах учащихся на олимпиадах, конкурсах различного ранга, о проведении внеклассных мероприятий по предмету, о публикациях и выступлениях учителя и т.д. Наличие подробной информации о каждом учителе значительно облегчает подсчет рейтинга, который осуществляется всеми заместителями директора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

Одна из важнейших задач российской экономики - достижение максимального эффекта от использования кадрового потенциала. Реализация этой задачи является основной целью кадровой политики организации.

Приоритет всех проводимых мероприятий должен быть направлен на благополучие каждого сотрудника, а не на предприятие в целом. Необходимо создать максимально эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая бы базировалась не на административных методах, социальных гарантиях и финансовых стимулах, ориентир которых направлен на повышение производительности труда, а на сближении интересов организации и сотрудников, активном вовлечении персонала в управление предприятием.

Объектом исследования в работе является МБОУ СОШ № 5.

Кадровая политика МБОУ СОШ № 5 основана на специализированном разделении труда, таким образом, работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. На предприятии имеют место элементы рациональной бюрократии. Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

МБОУ СОШ № 5 предоставляет возможность сотрудникам компании проходить курсы, направленные на повышение их профессиональной квалификации, что в последующем весьма положительно отражается не только на качестве работы, но и на карьерном росте, прошедших обучение.

МБОУ СОШ № 5 самостоятельно, но в соответствии с законодательством устанавливают штатное расписание, формы и системы оплаты труда, премирования. На данном предприятии в качестве основной формы оплаты труда применяется повременная система оплаты труда (когда за основу берется оклад и отработанное время).

Проведенный анализ показывает, что в данной организации преимущественно применяется I модель организации оплаты труда, т.е. в среднем 90% в структуре заработка - это гарантированная его часть, не зависящая от индивидуальной активности работника. Также это подтверждает применяемая в организации система утвержденных окладов.

В целом заработная плата за 2014 год возросла по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Это вызвано повышением окладов сотрудников. Однако рост затрат на больничные листы сказывается негативно на деятельности организации. В данном случае рост зарплат следует признать экономически необоснованным, т.к. при росте зарплат производительность труда снижается, а вместе с тем и выручка.

Обеспечение экономически обоснованных соотношений между темпами роста средней заработной платы и производительности труда является одним из важнейших условий эффективности хозяйствования организаций различных организационно-правовых форм. Нарушение

объективного экономического требования опережающего роста производительности труда, необоснованное повышение заработной платы оказывает негативное воздействие на пропорции меры труда и его оплаты. В данном случае имеет место именно эта ситуация, следовательно, в данной организации необходимо совершенствовать систему оплаты труда.

Для целей, поставленных нами, при написании работы, было проведено анонимное анкетирование, в котором приняло участие 32 человека (70% сотрудников). Участникам анкетирования были предложены две анкеты, разработанные с учетом пожеланий руководителя и включающие в себя вопросы, дающие наиболее исчерпывающую информацию о положении дел в организации.

Одним из недостатков системы управления персоналом в МБОУ СОШ № 5 является отсутствие четко сформулированных должностных инструкций, из-за чего работники могут выполнять поручения сразу нескольких руководителей одновременно, и отсутствие системы контроля подчиненных.

Если оценивать результаты анкетирования, в общем, то можно отметить, что сотрудники удовлетворены своей работой, и все же многие хотели бы что-то поменять в системе управления персоналом, в системе стимулирования их труда и в организации в целом.

Как видно из проведенного анализа в системе управления персоналом есть очень много слабых мест, которым нужно уделить особое внимание при совершенствовании данной системы.

На основании вышеизложенного, можно выделить круг проблем в системе отбора персонала:

- отсутствие единого определенного метода отбора персонала;
- к подбору кадров относятся формально;
- процесс адаптации сотрудников не формализован;
- функция управления процессом адаптации структурно не закреплена;
- отсутствует методика адаптации персонала.

Таким образом, можно констатировать, что механизм стимулирования и система в целом, нуждаются в реформировании и полной доработке.

Для формирования педагогического коллектива администрацией школы принята политика на развитие профессиональной культуры, основанной на: содержательности, конструктивности, партнерстве, открытости и честности, терпимости и постоянной обратной связи.

Администрация школы, которая заботится о каждом педагоге, способствует его мотивации на профессиональную самоотдачу, новая бально-рейтинговая система позволяет упростить процесс диагностики труда учителя, если разработать критерии оценки деятельности учителей. Из диагностической карты учителя-предметника мы получаем данные о среднем балле. Из диагностической карты методической работы мы имеем информацию о призовых местах учащихся на олимпиадах, конкурсах различного ранга, о проведении внеклассных мероприятий по предмету, о публикациях и выступлениях учителя и т.д. Наличие подробной информации о каждом учителе значительно облегчает подсчет рейтинга, который осуществляется всеми заместителями директора.

Процесс и результаты рейтинговой оценки качества профессиональной деятельности учителей школы, имеют педагогический, социальный и экономический аспекты: рейтинговая оценка позволяет принимать оптимальные управленческие решения, связанные с укреплением кадрового потенциала, аттестацией учителей, их профессиональной мотивацией, определением приоритетных целей в области управления качеством подготовки учеников.

Рассмотренные выше методы развития системы мотивации персонала МБОУ СОШ № 5 неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии.

Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,
- Развитие системы управления конфликтами,
- Формирование и развитие организационной культуры.

В предложенных способах речь идет о том, какой должна быть философия и тактика управления, и на что следует руководству обратить внимание для создания желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании.