

Характеристика структурных элементов управления мотивацией педагогических работников

Давыденко Анастасия Александровна,
методист кафедры УЭиПРО

Технологии разработки системы мотивации педагогических работников

Система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов и мотивационных воздействий, используемых организацией для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу и лояльность работников.

Цель создания системы мотивации персонала – повышение результативности деятельности организации.



Для создания эффективной системы мотивации необходимо дать сотрудникам возможность достигать собственных целей, работая на цели организации.

Цели сотрудников и организации должны быть совместимы и близки

Когда менять систему мотивации?

Если сотрудники работают «спустя рукава»

Когда показатели перестают расти

Когда цели систематически не достигаются

Если зарплаты растут быстрее, чем результативность

Когда увеличивается «текучесть персонала»



Структура системы мотивации персонала



Алгоритм разработки системы мотивации

I этап Диагностика целей

- Уточнение целей организации на рассматриваемый период
- Определение используемых форм и условий стимулирования
- Определение потребностей мотивов и целей сотрудников
- Определение особенностей организации, которым должна соответствовать система мотивации

II этап Проектирование

- Выбор новых форм и методов стимулирования и мотивирования, соответствующих потребностям, мотивам и целям сотрудников
- Определение условий применения стимулов, ориентирующих персонал на достижение целей организации

III этап Внедрение программы

- Документационное закрепление положения о стимулировании
- Обучение менеджеров методов мотивирования подчиненных
- Контроль экономической эффективности внедряемой системы мотивации

Эффективная система мотивации

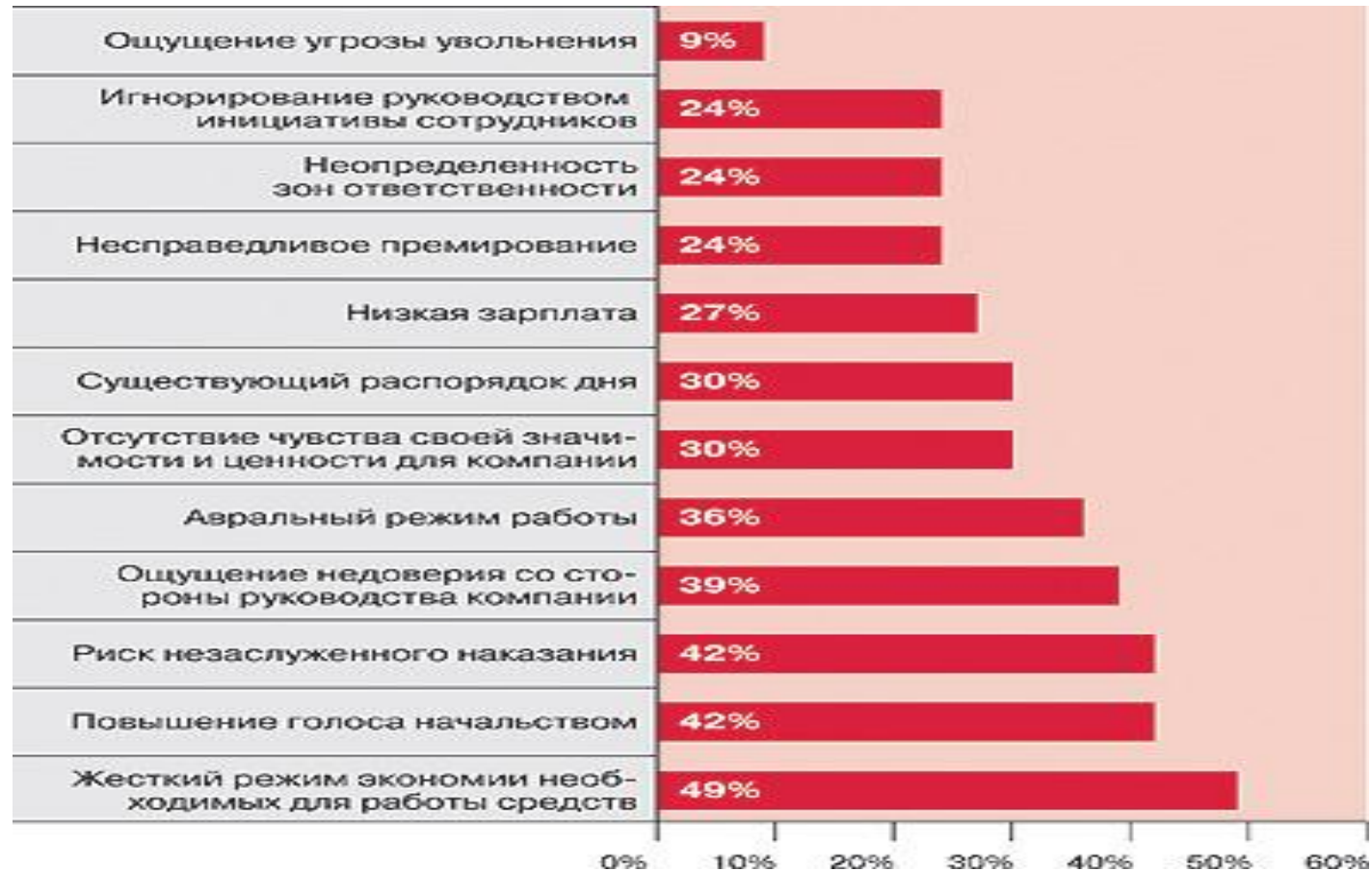
позволяет
повысить
производительность труда

увеличивает
конкурентоспособность
компании на
рынке труда

позволяет
привлечь
квалифицированных
работников и
снизить
текучесть
кадров

повышает
лояльность
персонала

Анализ демотивирующих факторов



«Что в наибольшей мере отбивает у Вас желание работать?»

Эффективность различных мотиваторов



«Что для вас самое важное в работе?»

Мотивы текучести кадров

Мотивы текучести кадров – непосредственные причины, побуждающие работников увольняться.

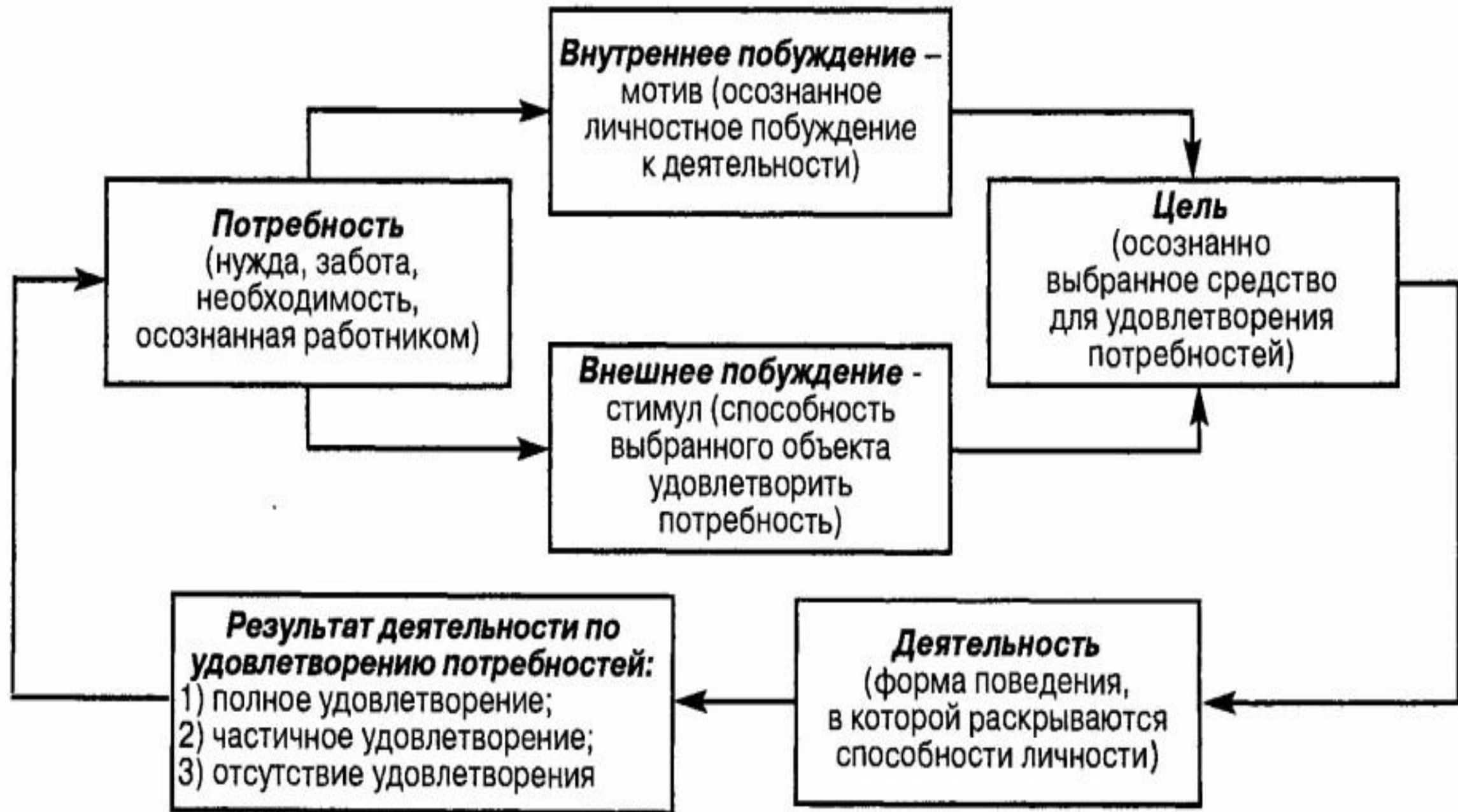
Мотивы личного характера
(переезд, изменение семейного
статуса)

Профессионально-
квалификационные мотивы
(несоответствие занимаемой
должности)

Неудовлетворенность качеством
жизни
(невозможность
самореализоваться,
неудовлетворение
потребностей)

Неудовлетворенность условиями
внутри предприятия
(некомфортные условия на
рабочем месте)

Механизм мотивации персонала



Структурные элементы мотивации трудоу деятельности

Мотив
внутреннее
побуждение

Стимул
внешнее
побуждение

Цель
желаемый
результат

Потребность
нужда в чем-либо

Вознаграждение
что человек считает
ценным

Ценности
набор стандартов и
критериев человека

Ценностные ориентации
устойчивое отношение к
материальным и
духовным благам и
ценностям

Наименование элемента	Содержание элемента	Характеристика содержания элемента
Субъект управления	<p>Воплощает активное направляющее начало управления, инициацию процесса воздействия на персонал</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Руководители высшего уровня управления; - линейные и функциональные руководители других уровней; - руководители и специалисты службы управления персоналом; - первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы; - сами работники; - субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня
Объект управления	<p>В широком смысле объектом управления является весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация труда всех категорий персонала. Поэтому в узком смысле можно выделить в качестве специфических объектов управления потребности человека, которые он может удовлетворить посредством трудовой деятельности (материальное благополучие, власть, успех, безопасность, статус, престиж, продвижение, развитие и личностный рост, самореализация, общение и пр.)

<p>Механизмы мотивации труда</p>	<p>Создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Структурируют, упорядочивают взаимодействие между субъектом и объектом управления, стабилизируют и регулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников. <p>Различают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - механизм формирования мотивации; - механизм функционирования мотивации
<p>Ресурсы управления</p>	<p>Все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации управленческого воздействия</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Властно-административные ресурсы (законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.); - экономические ресурсы (денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага); - информационно-коммуникативные ресурсы; - организационно-управленческие ресурсы (должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение); - социально-психологические ресурсы (морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия)

Функции управления

Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение специфических (конкретных) функций управления

- Проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала;
- формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала;
- определять содержание и структуру системы стимулирования персонала;
- разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда);
- разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет);
- разрабатывать систему нематериального вознаграждения;
- разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала;
- внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала

Метод мотивации на основе постановки цели

Исследователями отмечается вероятность усиления мотивации при четкой и ясной постановке цели. Большинство руководителей успешнее справляются с постановкой цели, однако не объясняют смысл цели.

Притча

Два каменщика строят стену, у них спрашивают: «Что вы делаете?» Один отвечает: «Строю стену». А другой говорит: «Я участвую в строительстве Храма во славу господа Бога!»

Мотивации необходима цель, иначе она теряет смысл.

Мария фон Эбнер-Эшенбах



Управление по целям

Management by
Objectives

Достижение согласия между руководителем и подчиненным относительно выполнения работы, достижения конкретных целей.

Управление по целям оказывает влияние на мотивацию работников через установление тесной связи между индивидуальными целями и целями организации.

Суть управления по целям заключается в том, что совместная (руководителя и подчиненного) постановка целей и планирование путей их достижения обеспечивают в последующем более высокую вовлеченность сотрудников в работу по реализации намеченного, чем в том случае, когда руководители в одностороннем порядке определяют цели и навязывают их подчиненным.

Документы, регламентирующие административно-правовую мотивацию

**Программа
профессионального
развития
педагогических
кадров**

**Положение об
аттестации
педагогических
работников**

**Положение о работе
с молодыми
специалистами /
адаптации
персонала**

**Положение о
формировании и
подготовке резерва**

**Положение о
комиссии по
трудовым спорам**

**Положение о
Совете ветеранов
педагогического
труда**

Возможные разделы программы мотивации персонала



Принципы системы мотивации компании «Майкрософт»

1. **Управление исполнением.** В начале финансового года каждый сотрудник определяет цели, которые он планирует достичь по итогам года.
2. **Возможность вознаграждения.** Помимо бонусной части компенсации, существует система наград: включение в список лучших сотрудников, денежные и неденежные премии, призы за лучшее индивидуальное и командное достижение, за самые высокие стандарты в обслуживании клиентов и партнеров.
3. **Карьерное развитие.** Каждый год сотрудники оценивают свой прогресс и определяют дальнейший путь развития совместно со своим руководителем.
4. **Управленческое совершенство.** Существует целый ряд программ развития для руководителей на всех уровнях.
5. **Улучшенное рабочее место.** Сотрудник может самостоятельно формировать свой график работы, в том числе работать дома, пользоваться корпоративным автомобилем.

Типы кадровой политики

Стимулирующее воздействие - использование различных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников в производительном труде. Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах труда старался обеспечить связь между результатами труда и заработной платой.

Мотивационное управление - мощная идеологическая деятельность руководства внутри организации и актуализация бескорыстного энтузиазма работников. Такой подход часто преобладает в формирующихся организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

Стимулирующее воздействие и мотивационное управление – наиболее оптимальный подход. Такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована корпоративная культура и механизм распределения материальных благ организации.

Различия в оплате не учитывают сложности и важности работы

Очень слабая связь между зарплатой и результатами труда

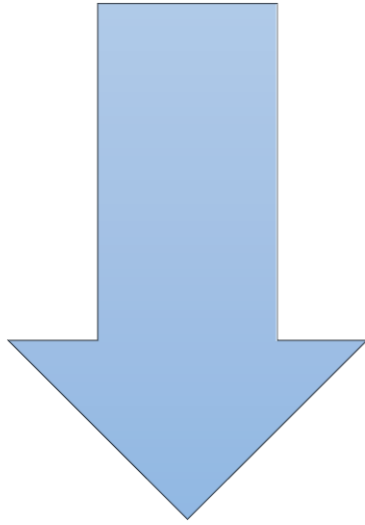
Различия в оплате не стимулируют сотрудников на развитие

Оплата не учитывает изменения в технологиях и структуре работы

Недостаточно гибкости в применении дополнительных выплат работникам

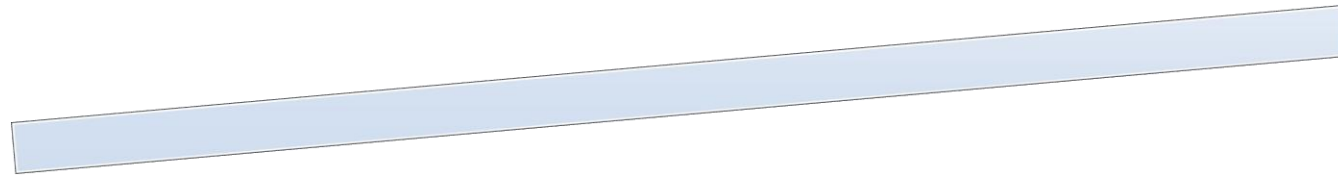
Чрезмерная секретность в начислении зарплат рождает недоверие работников

Основные
проблемы оплаты
труда



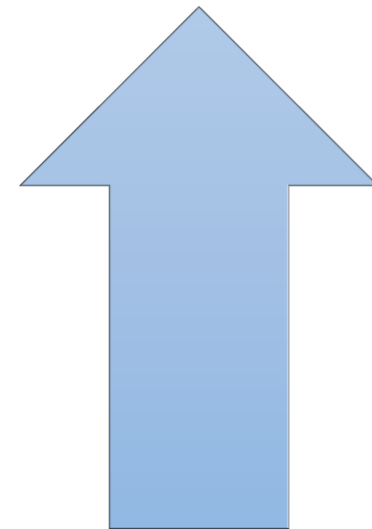
Ограничения со стороны работника

Размер заработной платы должен превышать объем финансовых средств необходимых работнику для восстановления затраченных им на работу энергетических (физических, интеллектуальных и т.п.) ресурсов



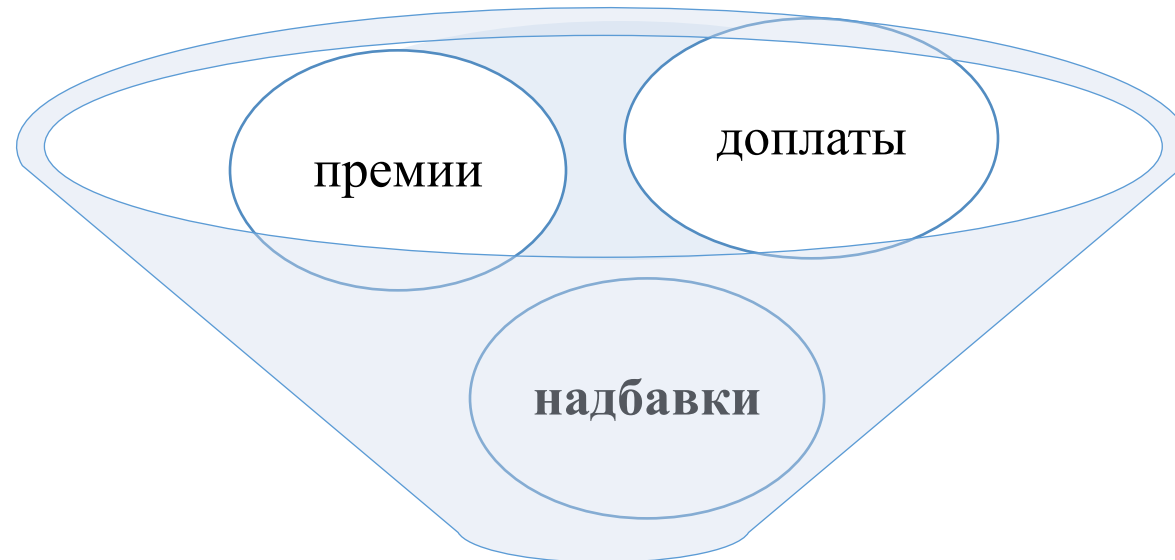
Ограничения со стороны работодателя

Объем средств, выплачиваемых работнику в качестве оплаты его труда, должен соотноситься с результативностью его труда, не превышать стоимость созданного продукта и стоимость материализованной рабочей энергии в продукте



Виды стимулирующей оплаты труда

Стимулирующая оплата труда – оплата, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой.



Стимулирующие выплаты

Современные технологии мотивации

Грейд
ИНГ

Тантьема

Система
КРІ

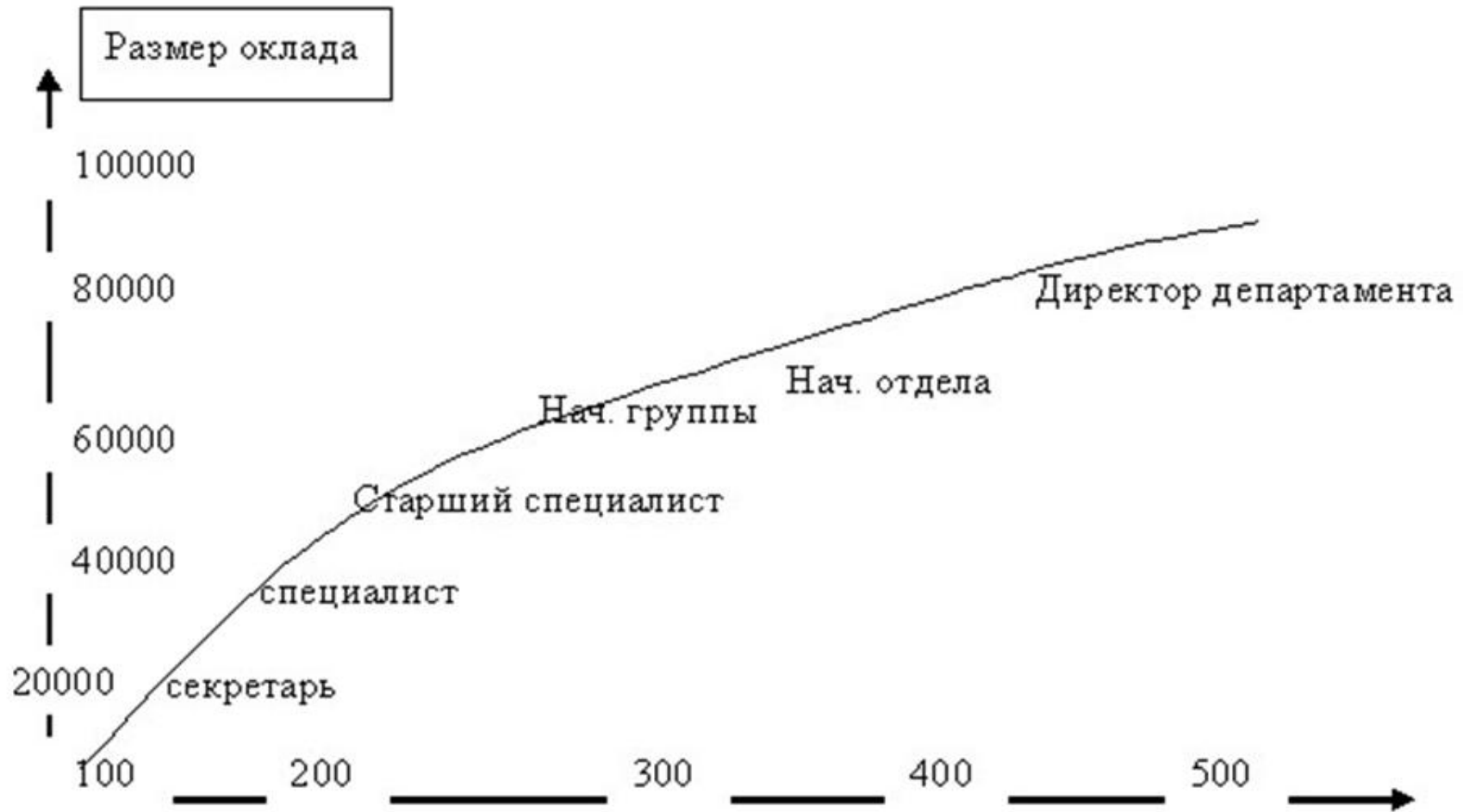
Грейдинг

Аналитический способ определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанный на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ, а не на традиционной разработке временных нормативов операций

Основополагающий принцип грейдинга - вознаграждение работника за владение набором компетенций



Грейдирование должностей



Тантьема

Дополнительное вознаграждение (премия) для высшего управленческого звена, которое выплачивается за вклад руководителя на стратегическом уровне в существенное улучшение общих финансово-хозяйственных и корпоративно-командных показателей организации



Тантьема выплачивается за повышение общей прибыли, продвижение и закрепление нового товара/услуги на рынке, снижение издержек производства, значительная экономия ресурсов, повышение эффективности

Система КРІ (key performance indicators -ключевые индикаторы эффективности)

Определение ключевых
показателей
эффективности работы
сотрудников

Обеспечение сопряжение
целей сотрудников и
организации

Система управления, позволяющая
переводить стратегические цели
организации в четкий план
оперативной деятельности
подразделений

Что нужно сделать чтобы интересы сотрудников в работе совпадали с интересами организации?

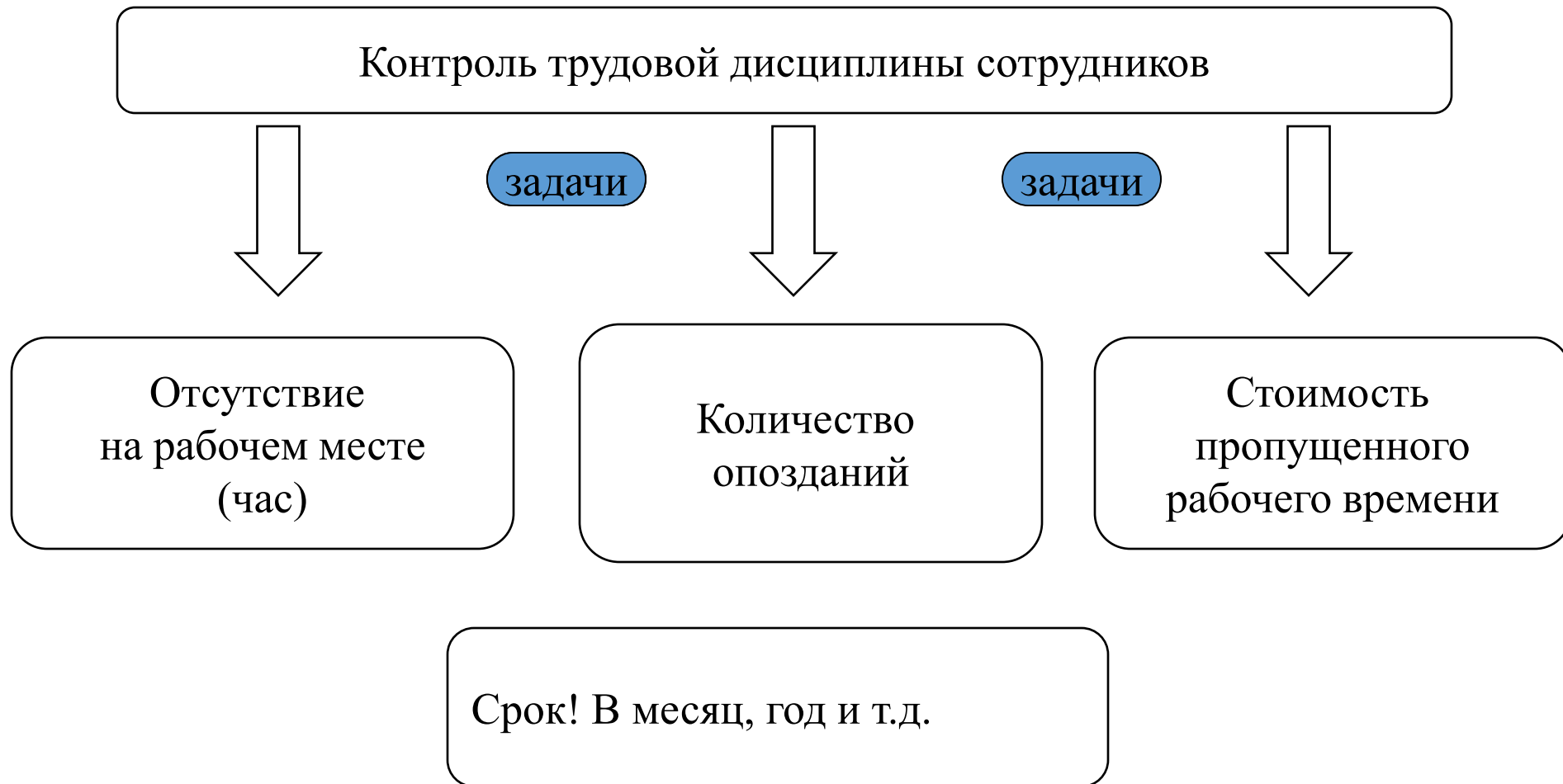


Система КРІ - эффективный инструмент мотивации, направленный на достижение целей организации

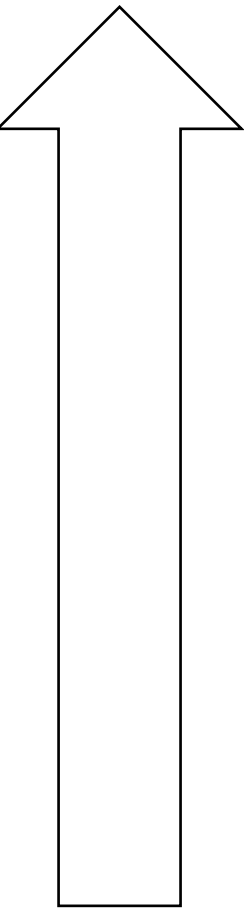
- Суть - система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели организации в четкий план оперативной деятельности подразделений .
- Причины - стремление к получению конкурентных преимуществ за счет использования передовых технологий управления, а также для повышения эффективности работ предприятия.
- Аналог BSC (Balanced Scorecard) - сбалансированная система показателей (ССП) . КРІ -продолжение метода управления по целям П. Друкера.



Пример КРІ



Уровни аудита системы мотивации



Социально-экономический
оценка социально-экономической
эффективности управления
мотивацией

Организационно-технологический
оценка используемых в организации
документов и процедур

Социально-психологический
оценка мотивационного потенциала
работников



АУДИТ

Цели мотивационного аудита

Оценка эффективности существующей системы управления мотивацией;

Определение соответствия системы управления мотивацией ТК РФ;

Рекомендации по необходимому перестроению системы мотивации;

Разработка системы стимулирования персонала под новые цели;

Оценка соответствия системы мотивации целям предприятия;

Оптимизация издержек на управление мотивацией персонала.

Оценка мотивационного потенциала персонала;

Задачи мотивационного аудита

Определить эффективность действующей на предприятии системы мотивации;

Оценить, насколько эффективно руководители используют приемы нематериального стимулирования и мотивирования;

Оценить мотивационный потенциал персонала и определить возможности его повышения исходя из целей предприятия;

Оценить соответствие системы мотивации работников целям предприятия;

Получить рекомендации по улучшению действующей системы мотивации персонала или разработке новой.

Методы проведения мотивационного аудита

установочные,
экспертные,
структурированные
интервью

анализ
действующей
документации

наблюдение за
работой
руководителей

анкетирование и
тестирование
персонала

формализованное
описание процедур

статистические
методы обработки

Мотивационная диагностика



Исследуем удовлетворенность сотрудников работой и уровнем доходов



Анализируем эффективность существующей системы мотивации,



Выясняем, что снижает мотивацию, а что может ее повысить



Изучаем влияние существующей системы управления на мотивацию



Анализируем мотивы руководителей и их влияние на мотивацию подчиненных



Выбираем «рычаги влияния» для групп и отдельных сотрудников



Предоставляем анализ и рекомендации по мотивации персонала

Методы изучения мотивации



Критерии эффективности системы мотивации

Критерий	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания)	Работа выполняется качественно и в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность брать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в разрешении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Показатели результативности системы мотивации

Социально-психологические

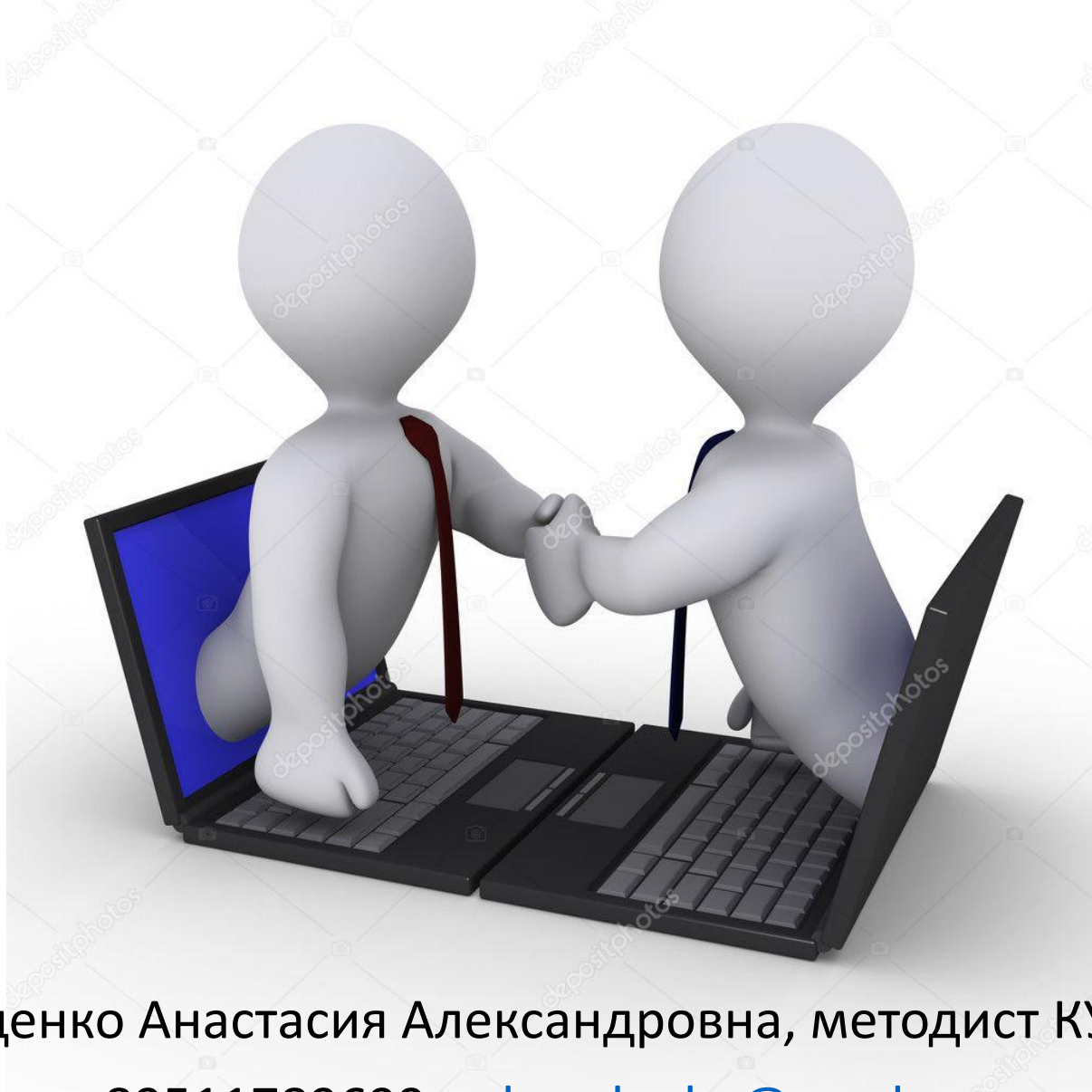
Повышение удовлетворенности
трудом.

Благоприятный психологический
климат в коллективе.

Предотвращение нежелательных
действий работников.

Экономические

- Повышение
производительности труда.
- Уменьшение текучести
кадров.
- Эффект от обучения.



Давыденко Анастасия Александровна, методист КУЭиПРО

89511789699 a-davydenko@yandex.ru