

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»
Институт повышения квалификации и переподготовки
Факультет управления и профессионального развития педагогов
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА УЧЕБНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (ЯСЛИ-САД-СРЕДНЯЯ ШКОЛА)**

Допустить к защите
в Государственной
экзаменационной комиссии
заведующий кафедрой
менеджмента и образовательных
технологий

_____ Ю.Н.Кислякова
_____ 2017

Результаты системы Антиплагиат
Заемствования 34,29%
Цитирования 0%
Оригинальность 65,71%

Дипломная работа
слушателя второго года обучения
группы МО-161 специальности
переподготовки 1-090172
«Менеджмент учреждений
дошкольного, общего среднего
образования, дополнительного
образования детей и молодежи»
заочной формы
получения образования
Куликович Марины Антоновны

Научный руководитель:
Островская А.А.,
кандидат педагогических наук,
доцент
Защищена

_____ 2017
С оценкой ____ (_____)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Сущность понятия «система стимулирования персонала организации», структуру, взаимосвязь и содержательные характеристики его компонентов	5
1.2. Закономерности влияния системы стимулирования на результативность деятельности персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа)	11
1.3. Критерии эффективности деятельности персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа)	17
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА УЧЕБНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (ЯСЛИ-САД-СРЕДНЯЯ ШКОЛА)	23
2.1. Модель системы социально-психологического стимулирования персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа)	23
2.2. Апробация разработанной модели системы социально-психологического стимулирования персонала учреждения общего среднего образования на базе ГУО «Цуденишский УПК Ясли-сад - средняя школа» Ошмянского района	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	38
ПРИЛОЖЕНИЯ	40

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире мотивационные аспекты приобретают все большее значение. Оптимальные мотивация и стимулирование персонала являются залогом успешного использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – получение максимальной отдачи от всех имеющихся трудовых ресурсов. В итоге это позволит повысить качество организации всего образовательного процесса и результативность деятельности учреждения образования в целом.

Особенностью управления персоналом является возрастающая роль личности работника. В связи с этим меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников необходимо использовать как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Выбранная тема актуальна тем, что нерационально разработанная система социально-психологического стимулирования персонала создает предпосылки снижения конкурентоспособности учреждения образования, и негативно отражается на качестве его работы, а эффективная система стимулирования персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современной школы. Возникает проблема: как определить способы стимулирования персонала, способствующие эффективной деятельности учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа)?

Цель исследования – теоретически обосновать, разработать и экспериментально проверить модель системы социально-психологического стимулирования персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа).

Для достижения этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. раскрыть сущность понятия «система социально-психологического стимулирования персонала организации», структуру, взаимосвязь и содержательные характеристики ее компонентов;
2. обосновать закономерности влияния системы социально-психологического стимулирования на результативность деятельности персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа);
3. определить критерии эффективности деятельности персонала организации;
4. разработать модель системы социально-психологического стимулирования персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа);

5. экспериментально проверить эффективность разработанной модели системы социально-психологического стимулирования персонала на базе ГУО «Цуденишский УПК Ясли-сад - средняя школа» Ошмянского района

Объект исследования: процесс социально-психологического стимулирования персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа). Предмет – влияние системы социально-психологического стимулирования персонала на результативность деятельности учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа).

Для написания данной работы применялись следующие методы: анализ литературы, теоретический анализ и синтез, педагогический эксперимент, педагогическое наблюдение, тестирование; статистические методы обработки материалов, метод обобщения.

Структура работы включает введение, 2 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность понятия «система стимулирования персонала организации», структуру, взаимосвязь и содержательные характеристики его компонентов

Система стимулирования персонала разрабатываются с учетом поставленных текущих и стратегических задач организации. Цели хозяйствования могут быть различными, но независимо от этого основная цель стимулирования – повысить производительность труда персонала.

По своему характеру систему стимулирования персонала можно подразделить по набору инструментов влияния:

- информирование (проводится работа по повышению компетентности работников, что помогает получить альтернативу избранного поведения);
- инструктирование (с персоналом проводится разъяснительная работа о том, какие способы наиболее эффективны для достижения поставленных целей);
- непосредственное стимулирование (усиление мотивации к выполнению поставленных целей);
- интердикция (создание ряда правил и ограничений, препятствующих осуществлению соответствующих намерений).

Наиболее действенные стимулы подразделяются на несколько видов: экономические, административные, социально-психологические. Экономические стимулы основаны на применении материального вознаграждения и компенсации в качестве основных стимулов. Административное стимулирование представляет собой систему нематериальных поощрений, либо наказаний (благодарность, выговор и т.п.). Социально-психологические – это специальные стимулы, которые применяются к работнику и позволяют иметь определенный статус в коллективе.

Система стимулирования персонала организации служит средством усиления мотивов, позволяющих добиться высокой производительности труда.

В основе любой деятельности и активности человека всегда лежит какая-нибудь потребность, которая находит свое проявление в мотивах и именно потребности являются побуждающей силой, которая толкает человека к движению и развитию. Проявление активности человека, а соответственно его жизнедеятельность и целенаправленная деятельность, напрямую зависит от наличия определенной потребности, которая требует удовлетворения. Но только определенная система потребностей человека будет обуславливать целенаправленность его деятельности, а также способствовать развитию его личности. Сами потребности человека являются основой формирования мотива,

который в психологии рассматривают в качестве своеобразного «двигателя» личности.

Под потребностями, которые являются главным источником активности личности, понимают особое внутреннее (субъективное) ощущение нужды человека, определяющее его зависимость от определенных условий и средств существования. Сама же активность, направленная на удовлетворение потребностей человека и регулируемая осознанной целью, называется деятельностью. Источниками активности личности как внутренней побуждающей силы направленной на удовлетворение различных потребностей являются:

- органические и материальные потребности (еда, одежда, защита и т.д.);
- духовные и культурные (познавательные, эстетические, социальные).

Потребности человека находят отражение в наиболее стойких и жизненно важных зависимостях организма и среды, а система потребностей человека формируется под воздействием следующих факторов: социальных условий жизни людей, уровня развития производства и научно-технического прогресса.

Потребности человека в психологии понимаются как динамически-активные состояния личности, которые составляют основу ее мотивационной сферы. А так как в процессе деятельности человека происходит не только развитие личности, но и изменения окружающей среды, потребности играют роль двигательной силы ее развития и здесь особое значение имеет их предметное содержание, а именно тот объем материальной и духовной культуры человечества, который влияет на формирование потребностей человека и их удовлетворение.

Для того, что бы понять суть потребностей как двигательной силы необходимо учитывать ряд важных моментов, выделенных Е.П. Ильиным [9, с.28]. Они заключаются в следующем:

✓ потребности организма человека нужно отделять от потребностей личности (при этом нужда, то есть потребность организма, может быть неосознаваемой или осознаваемой, а вот потребность личности всегда осознаваемая);

✓ потребность всегда связана с нуждой, под которой необходимо понимать не дефицит в чем-то, а желанность или нужность;

✓ из личностных потребностей невозможно исключение состояние потребности, которое является сигналом для выбора средства удовлетворения потребностей;

Появление потребности – механизм, который включает человеческую активность, направленную на поиск цели и ее достижение как необходимость удовлетворения возникшей потребности.

Потребности отличаются пассивно-активным характером, то есть, с одной стороны они обусловлены биологической природой человека и дефицитом определенных условий, а также средств его существования, а с другой – они детерминируют активность субъект на преодоление возникшего дефицита. Существенный аспект человеческих потребностей – это их общественно-

личностный характер, который находит свое проявление в мотивах, мотивации и, соответственно, во всей направленности личности. Вне зависимости от вида потребности и ее направленности все они обладают следующими признаками:

1. они способны воспроизводиться;
2. имеют свой предмет и являются осознанием нужды;
3. содержание потребностей зависит в первую очередь от условий и способов их удовлетворения.

В потребностях, которые формируют деятельность и поведение человека, а также в мотивах, стремлениях, желаниях, интересах, влечениях и ценностных ориентациях, которые вытекают из них, заключается основа личностного поведения.

Любая потребность персонала организации изначально представляет собой ограничение переплетения физиологических, биологических и психологических процессов. Это обусловлено наличием различных видов потребностей, которые характеризуются периодичностью возникновения, силой и способами их удовлетворения.

Можно выделить следующие виды потребностей человека:

- потребности в общении, в труде, в отдыхе и в познании (или образовательные потребности);
- по направленности различают духовные потребности и материальные;
- в зависимости от происхождения выделяют естественные (или органические) и культурные потребности.

По своему происхождению потребности персонала организации могут быть экзогенными, вызываемыми внешними раздражителями, и эндогенными, которые возникают под воздействием внутренних факторов.

В качестве стимулов могут выступать действия других людей, отдельные предметы, обещания и многое другое, что предлагается человеку в компенсацию за его действия или что он хотел бы получить в итоге определенной деятельности. Однако на отдельные стимулы реакция человека может даже не поддаваться сознательному контролю.

Различают четыре основные формы стимулов.

1. Принуждение.

В организациях используют административные методы принуждения: замечание, выговор, строгий выговор, перевод на другую должность.

2. Моральное поощрение.

Это стимулы, которые в полной мере либо частично удовлетворяют духовные и нравственные потребности человека: благодарности, публикации в прессе, награды и др.

3. Материальное поощрение.

Сюда можно отнести следующие стимулы: вознаграждение за результаты, заработная плата и тарифные ставки, компенсации, кредиты на покупку автомобиля, путевки, ссуды на строительство жилья и др.

4. Самоутверждение.

Это самый мощный стимул, который побуждает к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Главная цель стимулирования не только побудить человека работать вообще, а заинтересовать его делать все лучше и больше того, что определено трудовыми отношениями. В последние десятилетия получил развитие «гуманистический подход». Основной его постулат заключается в том, что человек – это главный субъект организации, особый объект управления, который не может рассматриваться как расходующий ресурс.

Стимулирование труда в основе своей направлено на удовлетворение потребностей человека, устранение физиологического или психологического ощущения недостатка чего-либо. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности, которые для выживания. Это потребность в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. К потребностям в уверенности в будущем и безопасности необходимо отнести потребности в защите от различного рода опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что все физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, включают в себя чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки, чувство, что тебя принимают другие, чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо.

4. К потребностям в уважении относятся потребность в личных достижениях, уважении со стороны окружающих, признании и самоуважении, компетентности.

5. Потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и личностном росте.

По теории Маслоу все эти потребности можно разложить в виде строгой иерархической структуры, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение людей определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической пирамиде. Мотивирующее воздействие потребности прекращается после того, как она удовлетворена [16, с.123-125].

В основании данной пирамиды потребностей лежат наиболее значимые, жизненно необходимые, которые вместе с тем представляют самые низкие уровни мотивации. Продвигаясь вверх по иерархической лестнице данной пирамиды, можно наблюдать личностный рост человека, его развитие. Однако, каждый вышележащий уровень мотивации может проявиться лишь тогда, когда удовлетворены потребности нижележащего уровня.

Самым значимым является базовый уровень, который составляют физиологические (органические) потребности. От их удовлетворения зависит физическое выживание. К ним относятся потребности в кислороде, пище и воде, сне, нормальной температуре выживания, полноценном отдыхе при физических нагрузках и т.д. Если какая либо из физиологических потребностей не

удовлетворена, то она становится доминирующей, а все потребности вышележащих уровней отходят на второй план, перестают быть значимыми. Согласно А. Маслоу, хронически голодный человек неспособен к творческой деятельности, отношениям привязанности и любви, стремлению к карьере и т.д.

Следующий от основания пирамиды уровень включает потребности в защите и безопасности, которые связанные с долговременным выживанием. К ним можно отнести потребности в законности, в стабильности жизни; потребности в защите от стихийных бедствий, от хаоса и беспорядков, от болезней и т. п. Не являясь биологическими, они также примыкают к нижнему базовому уровню мотивации и схожи с инстинктивной потребностью самосохранения у животных. Данный вид потребностей является актуальным только тогда, когда на достаточном уровне удовлетворены физиологические потребности.

Следующий уровень мотивации выражается потребностями в принадлежности и любви. О них мы можем говорить только после удовлетворения потребностей двух уровней, которые предшествуют данному. Человеку жизненно необходимы отношения дружбы, духовной близости, в том числе в группе (с товарищами по интересам и коллегами по работе и т.д.), отношения привязанности и любви с членами своей семьи (отношения супругов, родителей и детей, братьев и сестер и т.д.). Кроме того, человек нуждается в привязанности к месту, где вырос, отчому дому. Эти потребности являются основной предпосылкой психического здоровья.

Когда потребность человека в принадлежности и любви удовлетворена на достаточном для него уровне, ее актуальность снижается и возникает следующий, четвертый уровень мотивации: появляется потребность в уважении и самоуважении. Самоуважение является залогом уверенности в себе, направляет личность на достижения, развитие компетентности, свободу и независимость. Потребность же в уважении другими людьми связана с мотивами репутации, престижа, признания, статуса, оценки, славы. Удовлетворение потребностей данного уровня вселяет в человека чувство собственного достоинства, осознание своей необходимости и полезности обществу в целом и коллективу в частности. Если же данные потребности не удовлетворены, это приводит к низкой самооценке, пассивности, чувству неполноценности, зависимости.

При достаточной степени удовлетворения всех вышеперечисленных потребностей возникает стремление к самоактуализации. А.Маслоу понимает это как «стремление человека к самовоплощению, к актуализации заложенных в нем потенций. Это стремление можно назвать стремлением... к идентичности» [16, с.89].

Таким образом, в основу представлений А.Маслоу о мотивации положена «концепция удовлетворения», которая предполагает проявление закона угасания потребности при ее удовлетворении на всех базовых уровнях мотивации.

В организациях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их

удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни.

Широкое распространение получила концепция Мак Клеелланда, которая классифицирует потребности следующим образом:

1) потребность властвования, которая развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится к контролю ресурсов и процессов, протекающих в его окружении;

2) потребность достижения выявляется в стремлении личности добиваться стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее;

3) потребность соучастия проявляется в стремлениях к дружеским отношениям с окружающими [9, с 56].

Если потребности присутствуют у человека, то они оказывают явное воздействие на его поведение, заставляют предпринимать определенные усилия и осуществлять действия, которые приведут к удовлетворению данных потребностей. Под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения приобретаются все потребности.

Члены организации, которые имеют высокую потребность достижения, готовы выполнять работу, включающую в себя элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели и достигать их. Однако, необходимо учесть тот факт, что данной категории персонала при этом очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Люди с такой потребностью охотно и много работают, но не любят делиться работой с другими членами коллектива. Результат, полученный от совместной деятельности, устраивает их гораздо меньше, нежели индивидуальный.

Эту потребность можно быть отнести не только к характеристике отдельной категории людей, но и к характеристике отдельных обществ, в которых экономика страны достаточно развита. Наличие у работников высокого уровня потребности достижения влияет на их результативность и активность. Сотрудники с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и поэтому не склонны ставить перед собой трудные цели. Самооценку таких работников необходимо корректировать в процессе деятельности.

Работники, у которых проявляется высокий уровень соучастия, стремятся устанавливать и поддерживать хорошие отношения в коллективе, получать одобрение и поддержку со стороны коллег и руководства. Они предпочитают занимать в организации ту позицию и выполнять те обязанности, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с другими людьми. Им необходимо активно взаимодействовать с широким кругом людей и регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия.

Потребности в концепции Мак Клеелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Влияние этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Перед тем как выстраивать систему материального и нематериального стимулирования в организации, руководителю необходимо изучить доминирующие потребности персонала и учитывать их в процессе стимулирования. Система материального стимулирования персонала разрабатывается с соответствием с действующими нормами трудового законодательства Республики Беларусь.

Структура нематериальных стимулов прорабатывается с учетом объема и качества выполненной работы. Квалифицированные специалисты могут рассчитывать на вознаграждение, выраженное администрацией, на повышение при освобождении вакантной должности, на создание оптимальных условий труда и другое. Обслуживающий и технический персонал получает признание и уважение в коллективе. Все это позволяет повысить производительность труда и достигать поставленных текущих и стратегических целей и задач.

Нематериальные и материальные стимулы являются основными элементами, на основании которых разрабатывается вся система. При использовании материального стимулирования сотрудник рассчитывает на получение доплат за конкретные достижения в процессе трудовой деятельности. Нематериальное стимулирование направлено на получение признания в коллективе, закрепление общественного положения, получение благодарности со стороны руководства. Несмотря на то, что труд оценивается в не денежном эквиваленте, большинство сотрудников прилагают максимальные усилия для получения такого вида поощрения.

Вместе с тем, руководству необходимо учитывать, что любая система, в том числе и система стимулирования персонала, периодически нуждается в тщательной проработке и подлежит пересмотру. Если производительность труда снизилась, повысилась текучесть кадров и др., необходимо выявить ведущие мотивы и откорректировать систему стимулирования персонала.

1.2 Закономерности влияния системы стимулирования на результативность деятельности персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа)

Особенности деятельности организации и проработанность общей системы управления напрямую зависит от системы стимулирования. При организации работы учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа) методы мотивирования и стимулирования персонала разнообразны и взаимозависимы.

Удовлетворенность справедливым уровнем материального вознаграждения мотивирует работников, способствует проявлению инициативы, формирует у них потребность качественно исполнять возложенные на них обязанности, привлекает в организацию новых работников. Потребность

сотрудников в материальном стимулировании увеличивается до определенной планки, зависящей от уровня жизни человека, после которой деньги воспринимаются как нормальное психологическое состояние. В этот момент определяющими выступают иные группы потребностей, связанные с достижением успехов, проявлением творчества. В случае, когда потребности более низкого уровня удовлетворены, потребности следующего уровня становятся более значимым фактором, определяющим притяжения человека. Для успешной деятельности организации, ее развития руководителю необходимо уметь распознавать потребности работников, и, тем самым, корректировать мотивационный комплекс [5, с 58].

Никакая система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать сложность и характер труда, личный вклад работника и весь объем работы, поскольку многие трудовые функции, выполняемые на рабочем месте, не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. В процессе развития личности ширятся возможности человека, возникает необходимость в потребности самовыражения. Поскольку человеческие потребности меняются постоянно, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая единожды, окажется эффективной и в дальнейшем. Поэтому процесс мотивации посредством удовлетворения человеческих потребностей бесконечен.

К организационным методам мотивации следует отнести участие работников в мероприятиях, которые помогают получить новые знания и навыки (практические семинары, мастер-классы и др.), в общественных делах организации; обогащение содержания труда, обеспечение наиболее увлекательной работой с перспективой должностного и профессионального роста.

Морально-психологические методы мотивирования представляют собой создание условий для формирования профессионализма педагогов, личной ответственности за проделанную работу (наличие определенной доли риска, возможность достичь успеха); признание личное и публичное, подарки, почетные грамоты и т.п.; обеспечение возможности самореализации в процессе деятельности; атмосфера взаимного уважения, доверия.

Работника может стимулировать изменение привычных условий деятельности, получение нового места работы, повышение по карьерной лестнице. Это вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя самостоятельным работником, необходимым, человеком, которого уважают, доверяют ему, он разочаровывается в своей работе и перестает быть активным.

С экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсным компонентом, следовательно, их необходимо привлекать к деятельности, которая даст максимально эффективный результат. В такой ситуации существует моральный фактор. Поэтому руководителю необходимо стремиться к повышению производительности, результативности организации, учитывая моральные и материальные притязания каждого сотрудника.

По мнению Веснина В.Р., важным фактором, обеспечивающим результативность деятельности организации является идеальная работа, которая должна иметь целостность (приводить к определенному результату); оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной работа; давать возможность служащему принимать решения, необходимые для выполнения поставленной перед ними задачей; обеспечивать обратную связь с работником; приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение. Работа, спроектированная с учетом этих принципов, обеспечивает моральную удовлетворенность подчиненного. Такой действенный мотивационный фактор стимулирует работника к качественному выполнению работы, стимулирует к выполнению более сложной, ответственной работы [7, с.71].

Машков В.Н. выделяет психологическую причину, мотивирующую персонал к результативной деятельности в организации, которая в свою очередь еще и усиливает потребность персонала в профессиональном росте – это разнообразие умений и навыков. Это определение, которое характеризует степень выполнения работы, требующей разнообразных действий при ее выполнении. Эта степень предполагает использование определенных навыков и талантов персонала. Если работник видит, что кто-либо может сделать порученную ему работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и невелика вероятность, что он будет испытывать чувство удовлетворенности от выполнения этой работы. Работа, не использующая каких-либо ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении. Существует определенный оптимальный уровень разнообразия. Он должен быть индивидуальным для каждого работника. Так, одна и та же деятельность одному работнику видится как скучная, а для другого кажется, что она имеет прерывистый, неустойчивый характер, в связи с чем отсутствует возможность установить какой-либо определенный режим для ее реализации [17, с.18].

Необходимость, важность исполняемой работы выражается в той мере, которой эта работа влияет на жизнь или деятельность других сотрудников организации. Работа может быть привлекательной, интересной, захватывающей, однако работники останутся неудовлетворенными до тех пор, пока не почувствуют, что именно та работа, которую они выполняют, важна для всего коллектива.

Настойчивость при встрече с препятствием (объем усилий, проявляемых работником для выполнения поручения) может характеризовать силу мотивационных притязаний, определяющую его действия в процессе исполнения обязанностей. Время принятия сотрудником решения в ситуации мотивационного конфликта свидетельствует о силе того или иного мотива. Временные параметры также позволяют установить силу некоторых мотивов и потребностей:

а) количество времени, которое затрачивается на разговоры, обсуждение тем, отражающим актуальность мотивации;

б) количество времени, выделенное определенному виду активности (реальное распределение времени);

в) количество времени, желаемое для какого-либо вида активности (желаемое распределение времени).

При диагностике мотивов и потребностей можно ориентироваться на характер выбора активного компонента в экспериментальной ситуации, на эффективность реализуемой деятельности (при одинаковых условиях более сильному мотиватору соответствует больший уровень эффективности реализованной деятельности).

Весомое значение для учреждения образования имеет выбор рациональных форм стимулирования и систем оплаты труда персонала. Система оплаты труда работников создают материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочего ресурса и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация затрачиваемых усилий значительно привлекает работников и позволяет сохранить необходимых специалистов, способствует уменьшению текучести кадров.

Несправедливая система поощрения может вызывать у работников неудовлетворенность размерами и способами распределения материальных ресурсов, что может повлечь за собой нарушение трудовой дисциплины, снижение эффективности труда и т.п. Взаимосвязь вознаграждения работников с фактическими результатами деятельности учреждения образования реализуется на практике с помощью наиболее эффективных форм и систем материальных выплат. Весомо определить механизм взаимозависимости вознаграждения каждого работника и эффективности трудовой деятельности, который может быть определен количеством отработанного им рабочего времени и объемом выполненных работ.

В современной практике часто используются смешанные системы зарплаты – одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы (обычно переменная), а другая – от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Система оплаты труда в учреждениях образования, предметом деятельности которых является оказание образовательных услуг, применяет использование фиксированной ставки трудового вознаграждения. Большинство руководителей считает, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение.

Справедливость – это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности. Люди соотносят размер своей заработной платы с тем, что имеют окружающие. Ощущение, что в вознаграждении за выполненную работу имеет место несправедливость, может значительно ухудшить мотивацию. Политика справедливого вознаграждения имеет достаточно веское основание. В

настоящее время одним из сильнейших стимулов в работе становится осознание того, что труд одного работника, в отличие от усилий коллег, оценен справедливо. Необходимо понимать, что поощрение сотрудника – это предоставление ему возможности почувствовать свою значимость. Все хотят знать, как оценивается их труд в сравнении с работой других, и судят в данном случае по размеру денежного вознаграждения. Важно понимать, что заработок сотрудника сильно влияет на его самооценку и мотивацию; не менее полезно также знать, как человек будет реагировать на замеченную им несправедливость.

Еще один вид вознаграждения – премиальные выплаты. При распределении среди сотрудников части прибыли вызывается чувство сопричастности с делами организации посредством материального вознаграждения.

Проблема стимулирования является весьма актуальной, поэтому современный руководитель должен стабильно отмечать ценность работника для коллектива, присутствие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективна и опираться на конкретные, точные показатели и данные, а не на общие впечатления.

Что касается, социальных стимулов, то они связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении организацией, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичными.

Личное признание – особо отличившиеся работники отмечаются в специальных докладах высшему руководству организации, такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. Публичное признание – широкое распространение информации о достижениях работников в многотиражных изданиях районного, областного и республиканского значения, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Часто публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам также относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы следуют из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Ведь именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. В связи с этим, комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, дает возможность самореализоваться человеку, появляется прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде. Немаловажно выделить возможные простые изменения работы, которые могли

бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Следует обеспечить разнообразие умений и навыков.

Необходимо обогащение труда – т.е. предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Работникам нужно дать ощущение признания используемых ими навыков.

Возможность постоянно совершенствоваться – важнейший стимул, позволяющий людям многие годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии. Нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему-либо поучиться. Обеспечение целостности работы. Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, обычно, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Значительная часть эффективного менеджмента состоит в умении хвалить сотрудников. Даже плохой работник хоть что-то делает хорошо, в противном случае его просто не следует держать на работе. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала (она должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, так как, если часто использовать этот метод, его действенность ослабляется). Необходимость позитивной обратной связи не должна оправдывать неискренность. Отсутствие обоснованной критики приводит к тому, что неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Постановка целей или целевое управление предполагает, что верно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Основная идея целевого управления заключается в том, что руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают. Такой процесс стимулирует рост сотрудника, поскольку он понимает, чего ждет от него руководство. Целевое управление поддерживает в сотруднике чувство самоуважения и приносит признание окружающих. Человек полагается на самого себя, решает интересные и трудные проблемы и в случае успеха поднимается по служебной лестнице. Ставить перед подчиненным общую цель и доверить ему ее реализацию – сильный мотивирующий фактор.

Важную роль в повышении результативности деятельности персонала играет потребность работников в удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность учреждением образования, содержанием и продуктивностью труда, достойными условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п.

Диагностика потребностей персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа) имеет ряд особенностей, поскольку у педагогов и обслуживающего персонала мотивы и, соответственно, способы стимулирования несколько отличаются. Для обслуживающего персонала определяющими являются материальные потребности (из-за невысокой оплаты труда), тогда как для педагогов немаловажным стимулом является признание профессионализма, результативность труда (победы в конкурсах, олимпиадах и др.). Поэтому ясная формулировка целей и составление плана повышения квалификации становятся частью общего процесса управления человеческими ресурсами организации.

1.3 Критерии эффективности деятельности персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа)

Одним из основных ресурсов любой организации, обеспечивающий рыночную устойчивость, эффективность функционирования, перспективы стратегического развития, является персонал. В этой связи особую актуальность для организаций приобретает управление персоналом, организованное таким образом, чтобы с минимально возможными затратами обеспечить эффективное и своевременное обеспечение управленческой и операционной деятельности трудовыми ресурсами соответствующего количества и качества. Одним из основных и наиболее актуальным на сегодняшний день инструментом управления персоналом является оценка. Регулярная и систематическая оценка персонала предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы, в отношении продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития, положительно сказываясь на мотивации сотрудников, их профессиональном росте.

Труд — один из способов удовлетворения всех потребностей. Например, своевременная выплата заработной платы позволяет работнику приобретать продукты питания, одежду, оплачивать жилье и т.д. Наряду с безопасностью работник хочет также укрепить свой статус путем продвижения по службе, заслужить более высокую заработную плату, повысить квалификацию, создать новое изделие. Работа помогает человеку удовлетворять свои физические и

эмоциональные потребности. Работники хотят, чтобы руководители обращались с ними как с личностями, требуют признания своей хорошо выполненной работы.

Сама по себе оценка персонала не имеет никакого самостоятельного назначения, она используется для решения тех или иных вопросов. По сути, оценка персонала – это процедура, позволяющая измерить деловые и личностные качества работников, результаты их работы и потенциал для организации. Правильная оценка персонала помогает руководителю выявить сильные стороны каждого работника, выбрать наиболее ценные кадры, оценить эффективность деятельности персонала.

Существует две основные группы показателей, используемых при оценке результативности работы:

- ✓ прямые (количественные) – легко измеримы, поддаются довольно объективной оценке, устанавливаются заранее;
- ✓ косвенные – характеризуют сотрудника по критериям, соответствующим идеальным представлениям работодателя.

Для получения наиболее полной информации необходимо четко определить показатели, по которым будет производиться оценка подчиненных. Критерии оценки работы персонала – это порог, за которым показатель будет соответствовать или не соответствовать установленным требованиям организации. Существуют четыре группы универсальных критериев:

1. профессиональные, содержащие характеристики по профессиональным знаниям и навыкам человека, его квалификации, результатам работы;
2. деловые, включающие ответственность, инициативность, организованность работника;
3. морально-психологические, представляющие собой способность к самооценке, восприятие критики, честность, стрессоустойчивость;
4. специфические – состояние здоровья сотрудника, его личностные качества, авторитет в коллективе.

Существует множество технологий оценки, позволяющих проверить сотрудников. Мы рассмотрим основные.

Тесты на профпригодность. Чаще всего, это моделирование ситуации, схожей с работой сотрудника. Их цель – оценить способности человека к выполнению разных задач.

Общие тесты. Позволяют оценить общий уровень развития работника, способности его мышления, внимания, памяти. Особенно эффективны при прохождении обучения.

Центры оценки персонала. Особенно эффективны при принятии решения о приеме на работу, так как включают в себя комплексную технологию оценки.

Интервью. Собеседование при приеме на работу может дать больше информации, чем что либо еще. Беседа обычно направлена на выяснение уровня знаний претендента на должность, получение информации о предыдущем месте работы и тому подобное.

Изучение биографии. Встречается нечасто, однако на основании биографических тестов можно оценить развитие работника, составить общее представление о нем.

Личностные тесты. Позволяют определить, к какому типу характера относится характер соискателя. С его помощью можно определить, как человек будет вести себя в той или иной ситуации.

Рекомендации. Важно обратить внимание на то, как оформлена рекомендация и от кого она получена.

Четкие критерии оценки персонала помогут как руководителю, так и персоналу понять, что ожидается от их работы. Это может обеспечить основу для формирования обратной связи, дает возможность оценить личные перспективы, способствует повышению продуктивности сотрудников и работы организации в целом. Как правило, критерии оценки помогают руководителю принимать верные административные решения для своей организации.

Руководитель учреждения образования выстраивает систему оценки деятельности организации, опираясь на профессионально-личностные качества персонала, стремление к повышению профессиональных компетенций работников, результативность участия в различного рода мероприятиях (конкурсы, семинары, проектная деятельность, олимпиадное движение и др.). Достижению положительных результатов способствует грамотное стимулирование мотивационного комплекса, разработанного администрацией.

Как утверждают психологи, потребности — это то, что побуждает нас к деятельности, а сам процесс мотивации осуществляется по замкнутой схеме: человек осознает потребность, предпринимает определенное усилие для ее удовлетворения, получает сигнал обратной связи, который вызывает новую потребность. Работники ведут себя соответствующим образом в силу того, что нуждаются в некоторых вещах, например в деньгах, безопасности и социальном статусе.

Потребности человека, будучи источником его активности, лежат в основе мотивов человека и проявляются в них. Мотивы возникают, развиваются, формируются на основе потребностей. Вместе с тем, они относительно самостоятельны, ибо потребность не определяет строго совокупность мотивов, их силу и устойчивость. При одной и той же потребности у разных людей могут возникать не одинаковые мотивы. Развитие мотивов происходит как под влиянием окружающей действительности, так и при помощи целенаправленных воспитательных воздействий, в процессе которых формируются прежде всего высшие потребности человека. Связь потребностей и мотивов человека состоит в том, что потребности реализуются в поведении и деятельности посредством мотивов. Одни и те же потребности у разных людей проявляются по-разному, так как у каждого есть свои мотивы, способности, жизненный опыт, цели.

Персонал учреждения образования иногда может создавать собственную иерархию потребностей и ставить на первое место другие ценности, например, уважение и карьерный рост, а не семью и детей.

Потребности человека зависят и от возраста. Например, удовлетворение физиологических потребностей и потребности в безопасности более характерно для детей, потребности в принадлежности и любви – для подростков, потребность в самовыражении – для людей старше 40 лет.

А.Маслоу предположил, что средний человек удовлетворяет свои потребности в следующей степени:

- 85% физиологические;
- 70% безопасность и защита;
- 50% любовь и принадлежность;
- 40% самоуважение;
- 10% самореализация.

Причем, неважно, на какой ступени пирамиды потребностей человек находится в данный момент. Если возникнут трудности в удовлетворении потребностей более низкого уровня, человек вернется туда и останется до тех пор, пока эти потребности не будут удовлетворены в достаточной степени [9, с.289].

Потребность педагогов в самореализации тесно связана с созданием информационно-технического обеспечения образовательного процесса. Педагоги нуждаются в постоянном повышении квалификации.

Современный учитель должен хорошо ориентироваться в различных отраслях науки, основы которой он преподает, знать ее возможности для решения социально-экономических, производственных и культурных задач. Но этого мало — он должен быть постоянно в курсе новых исследований, открытий и гипотез, видеть ближние и дальние перспективы преподаваемого предмета.

Динамичность инновационного развития образования выдвигает потребность в виртуальных сообществах, которые функционируют в нерегламентированном образовательном пространстве и способны оперативно удовлетворить запросы педагога в профессиональном и личностном росте.

Расширение методического пространства предоставляет педагогам выбор путей профессионального роста и личностного развития. В связи с этим требуется наполнение школьной информационной среды средствами и ресурсами для повышения квалификации педагогов – удовлетворения их образовательной потребности; создание среды для взаимодействия педагогов или же условий для вовлечения педагогов в имеющиеся педагогические сообщества.

Особое значение в достижении конкурентоспособности учреждения образования играет уровень профессиональной компетентности сотрудников. Персонал – это главный и решающий фактор организации, поэтому цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка.

Сущность оценки персонала заключается в целенаправленном процессе установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям

должности или рабочего места. Оценка работника в организации служит трем основным целям: административной, информационной, мотивационной.

Выделяют следующие основные критерии оценки персонала: количество труда, качество труда, отношение к работе, тщательность в работе, готовность к сотрудничеству внутри предприятия.

Для оценивания определенных критериев деятельности сотрудников используется соответствующий инструментарий. Существуют различные методы оценки персонала: метод управления по целям, метод шкалы графического рейтинга, вынужденный выбор, описательный метод, метод оценки по решающей ситуации, метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы рейтинговых поведенческих установок, метод шкалы наблюдения за поведением и др.

Использование методов оценки персонала в системе дает наиболее ощутимый результат для достижения цели оценки. Данные методы позволяют возможные направления оценки персонала легко увязывать с навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.

В отечественной практике основным систематизированным способом оценки персонала является аттестация. Аттестация - это средство контроля профессионального роста и деловой квалификации специалистов, а также форма оценки имеющихся уровней профессионализма и профессионально важных качеств и умений.

Разработке эффективной системы оценки персонала предшествует анализ теоретических основ поставленной задачи. В первую очередь необходимо определить цели оценки персонала, которая должна быть понятна, разумная и четко сформулирована. Затем необходимо определиться с ключевыми факторами, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оценки и определить круг лиц, которые участвуют в разработке критериев оценки.

Создание эффективной системы оценки персонала сложная задача. С одной стороны она не должна быть перегружена информацией, с другой давать полную, конкретную и непротиворечивую информацию.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий. Методы и формы оценки могут варьироваться, в зависимости от конкретных целей в той или иной компании. Главное при оценке не сами методы, а формы их использования.

В общем виде оценка результативности труда работника должна включать в себя следующие мероприятия:

- четкая формулировка требований, стандартов предъявляемых к конкретной должности;

- формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированной на выполнение должностных требований;
- комплексная (количественная и качественная) оценка труда работника;
- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности (определение меры близости между должностными требованиями и уровнем компетенции исполнителя);
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд, т. е. с определением заработной платы, размера премий, льгот и т. п.;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках данной фирмы;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

В процессе взаимного сотрудничества можно выявить имеющиеся навыки и дополнительные знания, личностные характеристики и умения работника, а также решить, насколько они соответствуют производственным целям организации.

Немаловажным является факт оценки собственных способностей и самим сотрудником, ведь от того, насколько его самооценка совпадает с реальными потребностями организации, зависит не только его производительность труда, но и успех самой организации.

Поэтому именно посредством проведения оценки персонала возможно не только рационально распределить трудовые ресурсы, но и повысить работоспособность самих сотрудников, которые, зная о постоянном контроле и открывающихся возможностях, к выполнению обязанностей будут относиться ответственно.

Также важной задачей оценки персонала является наличие обратной связи - сотрудник должен понимать, как оцениваются результаты его работы, его подготовка к наиболее качественной реализации деятельности со стороны руководства. Процесс оценки персонала должен систематически осуществляться, преимущественно для того, чтобы сами работники могли знать, насколько эффективно они справляются со своей работой. Руководитель таким образом сможет по достоинству оценить сильные качества каждого работника, что в результате даст возможность ему правильно и эффективно управлять персоналом и сосредоточить сильные качества каждого сотрудника на конкретную деятельность.

Таким образом, к основным критериям эффективности деятельности персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа) можно отнести:

- усиление личностного смысла профессионального развития педагогов путем определения значимости самой профессии, и, как следствие, повышение уровня профессиональных компетенций (аттестация на более высокую

квалификационную категорию, результативность участия в олимпиадах, научно-практических конференциях, активное участие в практических семинарах, мастер-классах и т.д.);

- способность работников получать удовлетворение от высокого качества выполняемой работы (осознание своей значимости как профессионала: достижения учащихся, поощрения, награды различного уровня: районного, областного, республиканского, международного);

- уверенность в реализации собственных способностей и намерений (реализованные проекты, разработка методических рекомендаций и т.п.);

- внедрение системы доброжелательного и требовательного наставничества (не только помощь и поддержка, но и контроль со стороны опытных педагогов);

- благоприятная эмоциональная среда в коллективе (уважение, доброжелательность, взаимовыручка).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ГЛАВА 2

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА УЧЕБНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (ЯСЛИ-САД-СРЕДНЯЯ ШКОЛА)

2.1. Модель системы социально-психологического стимулирования персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа)

Оптимальных взаимоотношений между людьми можно достичь при помощи комплекса различных социальных и психологических методов воздействия на персонал. На успешное выполнение задач влияют такие факторы, как мышление, воображение, другие психические свойства. Результативность может зависеть не только от физического, но и психического, эмоционального состояния работника. Это касается не только отдельных сотрудников, но и всего персонала, поскольку эффективность зависит и от взаимоотношений в трудовом коллективе.

Психологические методы делятся на несколько подкатегорий:

1. оптимальное комплектование подгрупп и коллективов;
2. гуманизация трудового процесса;
3. психологическая мотивация;
4. отбор специалистов и дальнейшее профессиональное обучение.

Первая подкатегория социально-психологического метода управления способствует достижению идеального соотношения сотрудников в каждой из рабочих групп. Социологические исследования, опросы и тестирования помогают определить, какие в данном коллективе проявляются симпатии или антипатии. Также с их помощью можно выяснить, какое место должен занимать сотрудник, исходя из его психологической совместимости. Именно от этих факторов зависит психологический климат в отдельных группах и в трудовом коллективе в целом. Совместимость бывает двух видов: психологическая; социально-психологическая. Согласно первому виду, управленческие процессы должны соответствовать психологии каждого отдельного сотрудника. Второй вид формируется в том случае, если достигнуто наилучшее сочетание поведенческих типов сотрудников, и при этом оно основано на ценностях и интересах трудового коллектива.

Если работа на предприятии монотонная и не предполагает творческих усилий, необходимо внести некоторые изменения, прибегнув к гуманизации труда (вторая подкатегория). Можно использовать воздействие цветом или музыкой, повысив эффективность работы и сделав монотонный процесс не таким однообразным.

Для большей активности персонала следует применять метод мотивации. Благодаря ему деятельность работника будет чем-нибудь мотивирована. Мотивация воздействует непосредственно на сам объект, то есть на сотрудников. Социально-психологические методы управления включают следующие способы мотивации: убеждение; подражание; внушение; вовлечение; доверие; принуждение. Чаще всего используется первый способ. Убеждение осуществляется путем воздействия на коллектив логическими средствами с целью снять напряжение или образовавшийся психологический барьер. Подражание происходит при помощи личного примера, который может показать руководитель предприятия или отдела. Он может стать образцом поведения на предприятии, а также указать работнику, с какого сотрудника можно взять пример. Более того, руководство компании всегда должно быть образцом для всего персонала, чтобы вызывать уважение. Это влияет на дисциплину в коллективе и конечный результат работы. Действия работодателя могут обсуждаться и оцениваться сотрудниками.

Таким образом, руководитель является поведенческим эталоном для подчиненных. На коллектив можно воздействовать внушением. Этот способ является достаточно эффективным в большинстве случаев и чаще всего используется в случае возникновения конфликтной ситуации. Социально-психологические методы управления зависят от авторитета того, кто воздействует на подчиненных внушением. Причем необходимо помнить, что внушающий должен иметь также и высокие моральные качества.

Чтобы активизировать работника, а также повысить эффективность, можно использовать прием побуждения (вовлечения). Сотрудника следует привлечь к какой-нибудь интересной творческой работе, сделав его участником данного процесса. При помощи оказания доверия можно подчеркнуть положительные качества конкретного работника, например, опыт или высокий уровень квалификации. Кроме того, руководитель выражает свою уверенность в способности работника выполнить любое поручение.

В отличие от доверия принуждение применяется тогда, когда необходимо заставить сотрудника выполнить задание, иногда вопреки его желанию. Мотивация к какой-нибудь работе может быть перспективной и текущей. Благодаря перспективной мотивации работник должен преодолеть любые трудности, которые перед ним возникли во время выполнения задачи. Это необходимо для того, чтобы работник в дальнейшем достиг намеченной цели. Близкая мотивация может значительно снизить продуктивность работника, поскольку у него нет перспективы развития. Нередко это заканчивается переходом на другую работу.

Четвертая подкатегория – соревнование на предприятии. Ранее труд воспринимался как средство заработка денег. Другими словами, если работник получал за выполненную работу соответствующую плату, считалось, что он должен остаться довольным. Однако, как показали исследования, зарплата не является единственной мотивацией для достижения успешных результатов. Одним из способов, которым можно увеличить эффективность работы, является

соревнование. Однако следует помнить, что не на всех предприятиях такие психологические методы управления могут действовать. Например, в организации, где оплата за труд слишком низкая, условия работы плохие, а объемы выполняемых задач слишком большие, решение прибегнуть к соревнованию может расцениваться как попытка выжать оставшиеся силы у персонала.

Таким образом, принцип соревнования на предприятии не должен вызвать обратный эффект, в результате чего интенсивность смены кадров может только усилиться. Причиной может послужить чувство разницы между результатом работы и оплатой. Стимуляция должна быть материальной, поскольку моральная не способна удовлетворить основные потребности работников и стать полноценной компенсацией за проделанную работу. К тому же соревнования становятся эффективными тогда, когда размер оплаты составляет среднерыночный показатель либо его превышает.

Обычно в группе людей, интересы которых совпадают, в любом случае начинается борьба за первенство. Официально такое состязание является борьбой на иерархической лестнице. Вследствие успеха работника ждет повышение. Неофициально оно ограничивается общением на неформальном уровне с целью установить свой авторитет в коллективе. В итоге между сотрудниками завязываются дружеские отношения либо возникают конфликты.

Однако опытное руководство компании способно направить данные процессы в правильном направлении. Соревнование является средством, с помощью которого каждый работник может проявить свои лучшие качества и в результате достичь желаемого производственного результата. Вместе с тем, борьба за лидерство происходит лишь между определенным количеством работников. В любом коллективе найдутся люди, которые не принимают условий соревнования и лишь выполняют свои должностные обязанности.

Нередко примыкание к соревнованию происходит на подсознательном уровне, поскольку большинство людей не желает стоять в стороне коллектива. Их цель – стремиться к подражанию тем, кто достиг большего. Чтобы правильно использовать имеющийся потенциал, необходимы опытные психологи, которые смогут направить такую борьбу в правильном направлении.

Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя постановку конкретных целей, создание критериев деятельности, обоснование существующих на предприятии нормативов, планирование необходимого для достижения конкретных целей психологического климата.

Итогами планирования психологического климата являются:

- ✓ создание отдельных групп, каждая из которых сформирована с учетом совместимости между сотрудниками;
- ✓ формирование комфортной рабочей обстановки в коллективе;
- ✓ определение мотивации работников;
- ✓ устранение конфликтных ситуаций между отдельными сотрудниками или подразделениями;

- ✓ создание единой модели, согласно которой каждый работник способен в случае успеха продвигаться по карьерной лестнице;
- ✓ развитие профессиональных способностей персонала.

Кроме перечисленных способов психологического воздействия на сотрудников предприятия, существует ряд менее используемых, однако не менее действенных возможностей повлиять на работоспособность членов коллектива. Каждый из этих способов разрешен законодательством, однако желательно, чтобы они осуществлялись квалифицированными психологами.

Если работник периодически допускает какие-либо отклонения от устоявшихся в коллективе моральных либо иных норм, применяется такой прием, как осуждение. Данный способ воздействия на человека является почти бесполезным против «отстающей» части коллектива. Осуждение эффективно и при плохих показателях трудовой деятельности. Однако чрезмерное применение осуждения может привести к тому, что работник прекратит его воспринимать и будет безнаказанно продолжать делать ошибки. В таком случае следует применить другие рычаги давления либо уволить недобросовестного сотрудника.

Методы социального управления допускают также такой способ, как обман ожиданий. Он эффективен в тех случаях, когда наблюдается напряженное ожидание чего-либо. Если предыдущие события создали у работника определенных ход мыслей, то обман ожиданий способствует принятию абсолютно новых идей.

Используется чаще всего опытными начальниками или психологами. Этот прием лишь косвенно способен воздействовать на работника, например, при помощи шутки либо аналогии. Таким образом, намек проникает не в сознание сотрудника, а действует на уровне эмоций. Чтобы не нанести вреда человеку, данный метод рекомендуется использовать, учитывая настроение работника. Именно поэтому намеком следует пользоваться уверенным в своей компетентности специалистам.

Также эмоциональную составляющую несет в себе комплимент. Нужно помнить, что комплимент не должен переходить в лесть, он должен возвышать достигшего успеха работника, а не оскорблять или обижать его. Умело сделанный комплимент способен натолкнуть человека на размышления сделать определенный вывод и в дальнейшем работать более эффективно. Как правило, предметами, которые могут послужить целью для комплимента, являются идеи, результаты работы или вещи, которые относятся к данному сотруднику компании. Разновидностью комплимента можно рассматривать похвалу, которая глубже воздействует на работника.

Еще один рычаг воздействия, который используют психологические методы управления персоналом, – просьба. Это достаточно распространенный на многих предприятиях способ неформального общения между подчиненным и руководителем. Просьба может включать простое поручение, однако на деле используется в качестве демонстрации доброжелательного отношения руководства к персоналу.

На любое воздействие может быть своя реакция. Основными составляющими реакции являются настроение, поведение и чувства. Зависят они как от выбранного способа воздействия, так и от человека, которому оно предназначалось.

Социально-психологические методы управления предполагают применение социальных и психологических механизмов воздействия на отношения в трудовом коллективе. Главная особенность данной группы – использование в своих целях различных неформальных факторов или интересов отдельных личностей либо всего коллектива. Эти методы воздействуют на объекты косвенными путями.

Социально-психологическое стимулирование проявляется в том, что сотрудник, выполняющий работу сверх функциональных обязанностей, может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы социально-психологического стимулирования представлены системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией (рисунок 2.1).

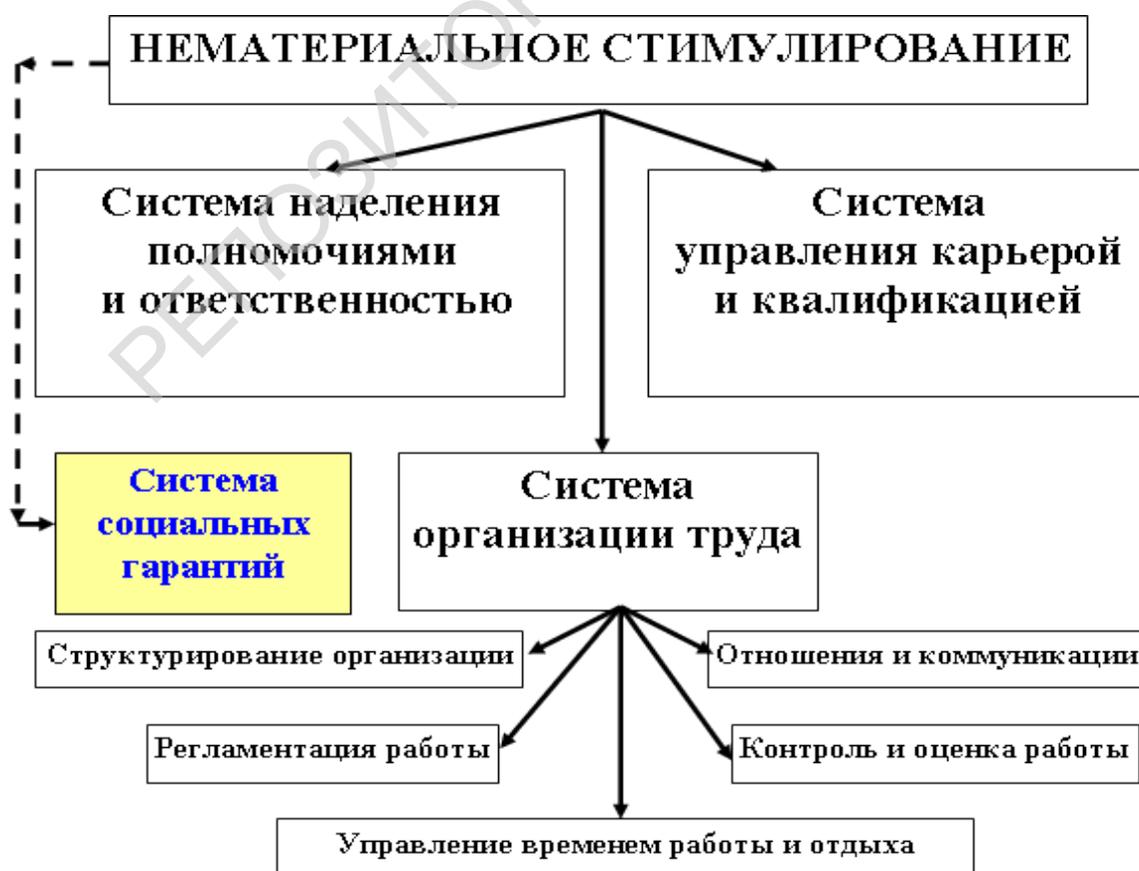


Рисунок 2.1. Социально-психологическое (нематериальное) стимулирование персонала

В данной интерпретации структуры социально-психологического (нематериального) стимулирования персонала, в систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и пр.). Однако логика такой широкой трактовки сфер стимулирования заключается в том, что несмотря на прикладное (технологическое, компетентностное) значение перечисленных элементов управления персоналом, применение каждого из них изменяет мотивационные факторы, влияющие на работника и таким образом изменяют целевые функции и показатели эффективности его труда. Делегируя полномочия или изменяя организацию рабочих мест, мы изменяем структуру личных издержек персонала и тем самым влияем на процессы мотивации к труду.

Обособлено в системе социально-психологического стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда.

2.2. Апробация разработанной модели системы социально-психологического стимулирования персонала учреждения общего среднего образования на базе ГУО «Цуденишский УПК Ясли-сад - средняя школа» Ошмянского района

Разработке новой системы оценки персонала предшествует анализ основных элементов существующей. Необходимо заметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки работы персонала в ГУО «Цуденишский УПК Ясли-сад-средняя школа» Ошмянского района имеет ряд особенностей:

- результативность работы школы напрямую зависит от результативности работы каждого участника образовательного процесса, однако при подведении итогов оценка индивидуального вклада не производится;

- в учреждении на сегодняшний день мало используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе при проведении обязательной аттестации;

- выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня недостаточен;

- разработанные должностные инструкции носят общий характер, не учитывается специфика предмета;

- нет системного анализа удовлетворенности и успешности вновь принимаемых сотрудников и молодых специалистов.

Для изучения мотивации и как следствие достижение эффективности и конкурентоспособности организации, снижение текучести персонала, развитие и улучшение управляемости персонала можно использовать анкету для выявления потребностей персонала (ПРИЛОЖЕНИЕ А), анкету для определения форм стимулирования (ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

Анкета для выявления потребностей персонала предлагает респонденту назвать свою возрастную категорию, пол, стаж работы, должность, образование и отметить по пятибалльной системе потребности, лежащие в основе мотивации к успеху. В результате анкетирования можно получить ответы на следующие вопросы:

- какие потребности являются доминирующими (4 - 5-е места в рейтинге), а какие - фоновыми (6 - 10-е места в рейтинге)?

- какие потребности необходимо удовлетворять уже сейчас, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах труда?

- для удовлетворения каких потребностей целесообразно разработать систему мотиваторов в перспективе?

После того, как выявлены доминирующие потребности персонала, проводится интервьюирование, а затем опрос на предмет выявления наиболее рациональных форм стимулирования, согласовывающих результаты работы с формой поощрения персонала.

Анкета для определения форм стимулирования позволяет выявить меры вознаграждения, положительно воспринимаемые работниками и обеспечивающие заинтересованность в достижении целей организации, а также выявить факторы, негативно влияющие на мотивацию сотрудников, устранение которых будет способствовать формированию благоприятного мотивационного фона. В итоге разработка мероприятий по обоим этим факторам позволяет создать более эффективную систему стимулирования персонала в организации.

При формировании мотивационной среды важно ориентироваться не только на содержательные теории мотивации, но и на процессуальные, в основе которых лежат ожидания и восприятие работником предлагаемых работодателем мер вознаграждения;

По итогам диагностики потребностей, доминирующих мотивов в работе, определения целей и финансовых возможностей системы стимулирования необходимо вести работу по совершенствованию системы мотивации персонала, поиск видов стимулирования, значимых для каждого сотрудника.

Отмечено, что люди старшей возрастной категории (от 45 до 60 лет) в наибольшей степени испытывают потребности в материальной обеспеченности и получении социальных гарантий. Это люди, слабо проявляющие инициативу, негативно настроенные (либо игнорирующие) к внедрению информационных технологий в образовательный процесс, испытывающие низкий уровень потребности в самообразовании, повышении квалификации.

Работники возрастной категории от 26 до 35 лет выделяют потребности в принадлежности к коллективу, в продвижении по служебной лестнице, в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда,

повышать свой квалификационный уровень. Вместе с тем, прослеживается нежелание получения более сложной и ответственной работы, позволяющей полнее реализовать свой творческий потенциал.

Наиболее активны и инициативны, готовы к нововведениям (по результатам исследования) работники средней возрастной категории (от 36 до 45 лет). Карта выраженности доминирующих потребностей коллектива школы отражена в рисунке 2.2.

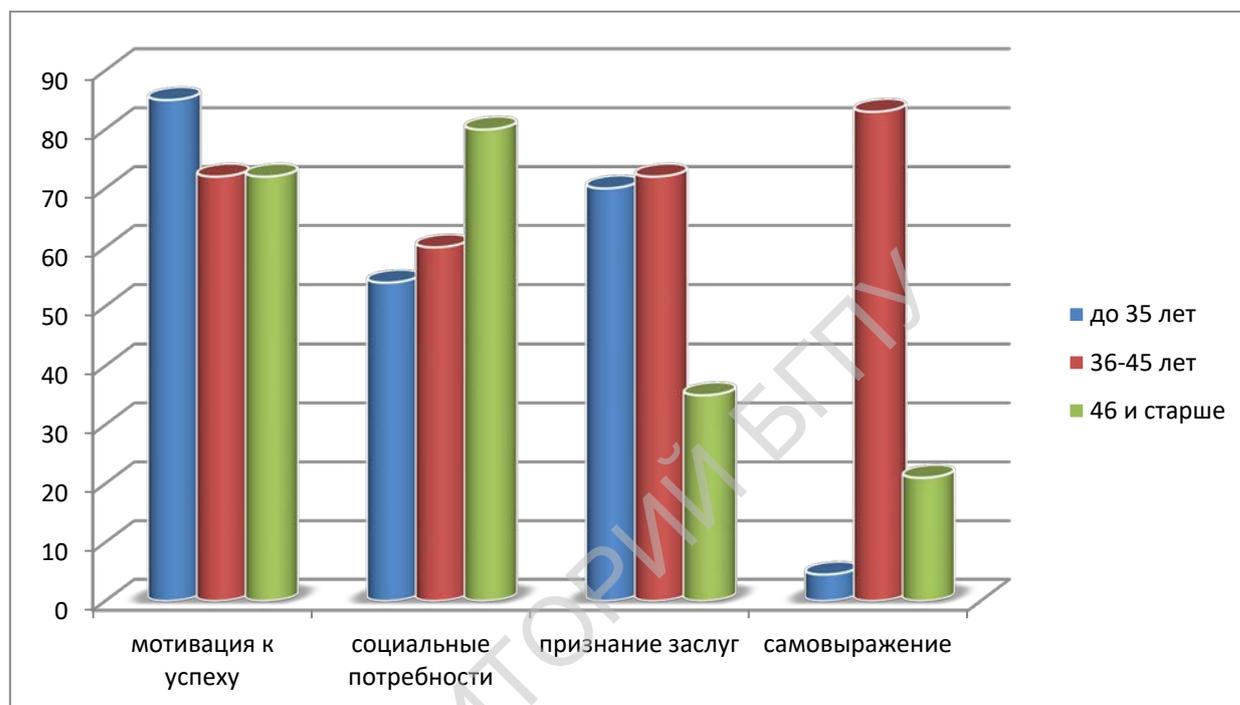


Рисунок 2.2. Карта выраженности доминирующих потребностей коллектива.

Действующая система оценки персонала главным образом включает в себя процедуру аттестации персонала. Аттестацию работники организации проходят на основании «Положения об аттестации педагогических кадров» один раз через 2-3 года. Под аттестацией понимается процедура определения соответствия сотрудников своей квалификационной категории и получение (подтверждение) следующей. По внутреннему положению об аттестации педагогических работников ГУО «Цуденишский УПК Ясли-сад-средняя школа» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на членах аттестационной комиссии (избирается ежегодно). Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестации.

Практика показывает, что аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Аттестационные материалы используются для повышения квалификационной категории,

обеспечивают связь заработной платы с результатами труда, стимулируют сотрудников к улучшению качества и эффективности работы, также аттестационные материалы используются для направления учителя на повышение квалификации, целевые курсы, семинары.

Однако, аттестация имеет ряд субъективных особенностей. Аттестационная комиссия практически не делает негативных выводов, на основании которых ставится вопрос о соответствии занимаемой должности, во многом изучение деятельности носит поверхностный характер, основанный на личных убеждениях, критериях оценки.

Можно определить потенциальные выгоды от применения предлагаемого проекта оценки работы персонала ГУО «Цуденишский УПК Ясли-сад-средняя школа».

Выгоды для организации:

1. даст информацию о том, насколько эффективно используются человеческие ресурсы в учреждении и каково качество этих ресурсов;
2. позволит уточнить критерии оценки рабочих результатов;
3. даст информацию для дальнейшего изучения тех трудностей и проблем, которые мешают работникам в достижении требуемых рабочих показателей;
4. позволит наметить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников;
5. позволит поднять производительность труда и качество через повышение уровня мотивации и ответственности работников;
6. может стать важным источником информации для администрации о положении дел в учреждении, исключая субъективные мнения.

Выгоды для персонала:

1. признание достижений сотрудников со стороны руководства будет стимулировать их готовность напряженно и эффективно работать в интересах организации;
2. работник получит крайне важную для себя обратную связь, которая позволит ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в отношении к делу;
3. позволит сотрудникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед учреждением, облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз;
4. позволит персоналу осознать свою значимость в коллективе и получить признание и уважение.

Система определения личного вклада учителя в результативность работы учреждения даст возможность оперативного принятия решения руководителем при комплектовании учебной и воспитательной нагрузки на следующий учебный год, распределении дополнительных направлений в работе, которые не входят в должностные обязанности, при составлении плана повышения квалификации (в том числе, целевые, хозрасчетные курсы, семинары). Кроме этого система оценки должна определить степень лояльности каждого участника образовательного процесса.

В основу системы оценки положены следующие методы:

Метод ранжирования, который дает возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Данный метод прост в использовании, позволяют легко разделить «хороших» и «плохих» работников, дают информацию, необходимую для принятия административных решений.

Метод классификации, который позволит распределить работников по уровню достижений.

Предложенная классификация использует конкретные показатели, которые легко измерить. Выбранные показатели сформированы с учетом разработанных Министерством образования критериев деятельности учреждений образования и учитываемых результатов рейтинговой шкалы учреждений. «Критерий — это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели»[23, с.103].

Предложенная система показателей состоит из 4 групп. В первую группу показателей вошли общие квалификационные характеристики и данные о педагогической нагрузке:

- наименование должности;
- наименование учебного предмета;
- образование;
- квалификационная категория по занимаемой должности;
- стаж работы по специальности;
- педагогическая нагрузка в часах в неделю.

Данные показатели помогут при анализе уровня компетенций, возможностей дальнейшего роста, поиска возможности увеличения и уменьшения педагогической нагрузки.

Вторую группу составили показатели дополнительной нагрузки:

- классное руководство;
- ответственные за кабинеты;
- руководители методических объединений;
- организация конкурсов;
- работа по всеобучу;
- наличие сертификата пользователя информационных технологий;
- наставничество;
- выполнение поручение не входящих в должностные обязанности;
- ответственные за направления в работе;
- факультативы;
- платные образовательные услуги.

Данная группа показателей позволяет определить охват видов деятельности каждым сотрудником. Кроме количественного показателя предоставленная информация позволяет наметить пути ротации сотрудников,

поиск мотивационных путей вовлечения сотрудников к различным видам деятельности и возможность совершенствования системы надбавок.

В третью группу вошли показатели результативности по направлениям:

- победы в олимпиадах (за последние три года);
- результативность участия в НПК;
- результативность участия в творческих конкурсах;
- результативность участия в конкурсах профессионального мастерства;
- спортивные достижения.

Данные показатели дают информацию для анализа системы работы с одаренными учащимися.

Четвертую группу составили показатели дополнительной воспитательной работы:

- активность посещения внеклассных (внешкольных) мероприятий;
- пополнение материально-технической базы;
- наличие публикаций;
- участие в интеллектуальных конкурсах по учебным предметам;
- участие в инновационной деятельности.

Данная информация позволяет строить стратегические планы развития.

Следует отметить, что предложенная система не носит публичный характер, обсуждение ее результатов должно происходить только с участием непосредственных руководителей. В целом предлагаемая система показателей для стимулирования персонала позволит определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки, провести диагностику персонала, выявить проблемные направления, определить ценность сотрудников, обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами исследуемой организации и процессом внедрения изменений.

При анализе результатов проведенной оценки можно отметить ключевые характеристики и выводы:

1. предложенные показатели оценки работы понятны, конкретны, объективны, соответствуют стратегическому развитию учреждения и основаны на критериях оценки работы учреждения в целом;

2. возможность оценки личного вклада каждого сотрудника позволяет стимулировать работников в соответствии с выполняемой работой. Такая оценка особенно важна при смене руководства, при комплектовании нагрузки, при распределении стимулирующих выплат;

3. данная система дает возможность оперативного решения вопросов. Например, при предъявлении сотрудниками повышенных требований к оценке их работы, при назначении ответственных за различные дополнительные направления в работе, при привлечении сотрудников к работе, которая напрямую не входит в их должностные обязанности и т.д.;

4. возможность определения направлений, по которым необходимо проводить дополнительные исследования. Например, более глубокого изучения системы работы с одаренными учащимися, системы курсовой подготовки;

5. результаты предложенной классификации важны при определении кадровой политики, дают информацию для принятия решений по увольнению, рокировке, планированию карьерного роста, в том числе включение в кадровый резерв сотрудников;

6. система оценки дает возможность совершенствования системы премирования. Например, за результативность выполнения показателей работы, которые носят постоянный характер, важны для учреждения необходимо устанавливать постоянные надбавки. Кроме этого за достижения в разовых показателях, которые наиболее активно влияют на рейтинг учреждения необходимо устанавливать повышенный процент премии;

7. ранжирование по предложенной системе показало явную перегруженность некоторых учителей. Поэтому в дальнейшем необходимо перераспределить нагрузку таких сотрудников, оставляя им наиболее важные и приоритетные направления;

8. система оценки показала загруженность классных руководителей воспитательной работой, которая может быть легко выполнена наименее задействованными сотрудниками.

Для более адекватной оценки результативности труда данная система стимулирования нуждается в ежегодной корректировке с учетом изменений законодательства в сфере образования.

В современных условиях оценка работы персонала является одним из основных факторов, определяющих дальнейшее развитие организации, поэтому важно определить перспективы развития и совершенствования системы оценки работы персонала, определить направления повышения эффективности труда персонала в ГУО «Цуденишский УПК Ясли-сад-средняя школа»:

1. система аттестации нуждается в разработке внутреннего положения, не противоречащего законодательству Республики Беларусь, в котором бы нашли отражения следующие вопросы:

выбор методов и типовых форм оценки сотрудников и самой процедуры оценки;

подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для аттестации;

разработка программы аттестации.

2. система оценки персонала позволяет выявить общие проблемы в развитии персонала и дает информацию для составления программы стратегического развития как каждого сотрудника в отдельности, так и учреждения в целом;

3. для успешного конкурентоспособного существования на рынке образовательных услуг учреждению необходимо использовать современные нетрадиционные методы анализа мотивационных предпочтений сотрудников, изучения их личностных, коммуникативных, деловых качеств.

4. современная практика показывает, что результаты работы любой компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных успехов. Взаимодействие

между сотрудниками, являясь ключевым фактором эффективности организации, выпадает из традиционной системы управления. Поэтому необходимо провести работу по разработке мероприятий по созданию и укреплению командной работы (организацию работ творческих групп, проектной деятельности, проведение мероприятий с использованием интерактивных методик, поддержка имиджа работника образования);

5. процесс оценки персонала, направленный на развитие организации, должен способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников, а не только быть ориентированным на оценку работы персонала за прошедший период. Именно традиционная оценка персонала направлена на прошлое, в то время как при современном подходе оценка персонала, направленная на развитие, призвана помочь сотрудникам понять направление развития компании, ее цели и как их достигнуть. Если сотрудник рассматривается как «человеческий капитал», то было бы неправильно «списывать» те средства, которые организация уже вложила в него. Нужно думать о способах повышения отдачи на вложенный (созданный) в организации человеческий капитал. Современные технологии оценки и аттестации персонала – это прежде всего способы повышения отдачи от этого капитала, поиск путей наилучшим образом распорядиться этими корпоративными ресурсами.

б. как правило, работа оценивается по полученному результату. Но нецелесообразно основываться только на результатах работы. Нужно оценить вклад каждого сотрудника в достижение поставленных целей, т.е. определить, каким образом он решает поставленную задачу. Необходимо оценить подход к выполнению работы, уровень владения определенными навыками. В теории управления человеческими ресурсами для определения таких навыков и используется термин «компетенция». Говоря более точно, компетенция – это модель рабочего поведения, подход, знания и навыки, которые необходимы для выполнения работы на приемлемом или высоком уровне и для успешного достижения целей на оцениваемый период.

Компетентностный уровень развития необходимых знаний и навыков у руководителей и специалистов, при проведении оценки персонала, является одним из наиболее важных критериев справедливого стимулирования сотрудников. Руководящие работники знают трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом и учета личного состава; основы социологии и психологии труда; знакомы с передовым отечественным и зарубежным опытом в области управления персоналом; владеют современными методами оценки персонала, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом; регламентацией функций структурных подразделений и работников, социальными технологиями управления.

Кроме этого администрация учреждения вовлечена в разработку системы оценки работы персонала. В этом случае директор и его заместители выступают в роли экспертов, оценивая предлагаемые подходы к определению

эффективности работы, принимают участие в разработке методов и критериев оценки рабочих показателей разных категорий работников.

Таким образом, в условиях совершенствования эффективности менеджмента рационально разработанная система социально-психологического стимулирования персонала создает предпосылки повышения конкурентоспособности учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа) и позитивно отражается на качестве образования.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование системы социально-психологического стимулирования персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа) позволило определить способы стимулирования персонала, способствующие эффективной деятельности учреждения образования.

При разработке системы социально-психологического стимулирования персонала учитывалось следующее:

- потребности персонала организации оказывают воздействие на его поведение, поэтому удовлетворение потребностей влияет на активность персонала и результативность его работы. Диагностика доминирующих потребностей позволяет выявить основные факторы, влияющие на эффективную работу всего коллектива, определяет методы управления личностью, воздействия на ее потребности и желания, позволяющие работнику раскрыть свой потенциал;

- социально-психологическое стимулирование персонала организации, основанное на четких критериях, позволяет наиболее эффективно влиять на результативность деятельности учебно-педагогического комплекса.

От определения и удовлетворения доминирующих потребностей зависит удовлетворенность персонала условиями трудовой деятельности: с имеющейся в учреждении материальной базой, с достигаемыми в педагогической деятельности результатами, с взаимоотношениями с администрацией, с заработной платой. С увеличением стажа работы значимость различных факторов, влияющих на удовлетворенность местом работы, меняется.

Сформированная система социально-психологического стимулирования персонала направлена на повышение мотивации трудовой деятельности и удовлетворенности работой всех членов коллектива.

Проведенное исследование позволяет сделать заключение об эффективности разработанной системы социально-психологического стимулирования персонала учебно-педагогического комплекса (ясли-сад-средняя школа).

Таким образом, используя анкетирование сотрудников школы с учетом содержательных и процессуальных теорий мотивации, можно выявить и проранжировать разнообразные потребности работников, оценить адекватность предлагаемых работодателем мер поощрения и разработать мероприятия по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования за результаты труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебное пособие / И Л Акулич, Герчиков И.З. – Мн. : Интерпрессервис; Мисанта 2003. – 397с.
2. Бакирова, Г. Х. Тренинг управления персоналом / Г. Х. Бакирова. – СПб. : Речь, 2004. – 400 с.
3. Баныкина, С. В. Конфликтологическая компетентность руководителя / С. В. Баныкина. – М. : Сентябрь, 2012. – 192 с.
4. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, Питер Ройш. – Мн. : Интерпрессервис; Мисанта 2005. – 352с.
5. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала.// Управление персоналом. –2005.- №15. – 58 с.
6. Вербова, К. В. Психология труда и личность учителя: учебное пособие / К. В. Вербова, С. В. Кондратьева. – Минск: Гродно, 1991. – 372 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, ЛТД», 2006.
8. Гришина, Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе / Н. В. Гришина. – Ленинград : Импульс, 1990. – 168с.
9. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002 – 512с.
10. Зазыкин, В. Г. Психологическая компетентность руководителя / В. Г. Зазыкин, А. С. Карпенко. – М. : Политех, 2008. – 206 с.
11. Казарицкая, Т. А. Компетентность учителя: инструментарий оценки и самооценки / Т. А. Казарицкая // Директор школы. – 2004. – № 6. – с. 16-24.
12. Константиновский, Д. Л. Реальность образования. Социологическое исследование: от метафоры к интерпретации / Д. Л. Константиновский, В. С. Вахштайн, Д. Ю. Куракин. – М. : ЦСП и М, 2013. – 224 с.
13. Крылова, Н. Б. Формирование культуры будущего специалиста: метод. пособие / Н. В. Крылова. – М. : Колор, 1990. – 142 с.
14. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы, эмоции / А. Н. Леонтьев. – М. : Академия, 2004. – 121 с.
15. Лукьянова, М. Д. Теоретические аспекты проблемы развития способности учителя к самоанализу в процессе работы / М. Д. Лукьянова // Педагогика. – 2005. – № 10. – с. 56-61.
16. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 312с.
17. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. – СПб. : Питер, 2007. – 352 с.
18. Машков, В.Н. Психология управления / В.Н.Машков. – СПб. : Экономическая школа, 2001. – 210 с.

19. Мерлин, В. С. Личность как предмет психологического исследования / В. С. Мерлин. – Пермь : ПГПИ, 1988. – 80с.
20. Мерманн Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем. Е. И. Высочина – Х. : изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 184с.
21. Петровская, Л. А. К вопросу о природе конфликтной компетентности / Л. А. Петровская // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – М. : Вестник, 1997.
22. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен. – СПб. : Речь, 2001. – 240 с.
23. Шнайдер, Б., Шмитт, Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников/ Пер. с англ. под ред. Н.В.Гришиной и М.Б.Курбатовой. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 560с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Образец анкеты для выявления потребностей

1. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (вписать).
2. Образование: среднее, среднее профессиональное, высшее, последиplomное (нужное подчеркнуть).
3. Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть).
4. Возрастная категория: от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше (нужное подчеркнуть).
5. Стаж работы на данном предприятии _____ (лет).
6. Общий стаж работы _____ (лет).
7. Отметьте по пятибалльной системе потребности, лежащие в основе вашей мотивации к успеху:
 - 7.1) материальные (потребности физиологические, удовлетворяемые через заработную плату) _____;
 - 7.2) потребности в социальной защищенности (гарантия занятости) _____;
8. Потребности социальные (потребность в принадлежности к коллективу, в общении с коллегами) _____.
9. Потребности в признании заслуг:
 - 9.1) потребность в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда (благодарность, похвала и т.п.) _____;
 - 9.2) потребность в продвижении по служебной лестнице _____;
 - 9.3) потребность в расширении сферы своей деятельности в рамках занимаемой должности _____;
 - 9.4) потребность в участии в планировании своей деятельности и деятельности организации, в выработке принимаемых руководителями решений _____;
 - 9.5) потребность в расширении сферы своей ответственности за результаты работы _____.
10. Потребность в самовыражении:
 - 10.1) потребность в повышении квалификации _____;
 - 10.2) Потребность в получении дополнительных полномочий в принятии решений _____;
 - 10.3) потребность в праве на принятие рискованных решений _____;
 - 10.4) потребность в получении более сложной и ответственной работы, позволяющей полнее реализовать свой творческий потенциал _____.

По результатам интервью и анкетирования можно получить ответы на следующие вопросы:

- какие потребности являются доминирующими (4 - 5-е места в рейтинге), а какие - фоновыми (6 - 10-е места в рейтинге)?

- какие потребности необходимо удовлетворять уже сейчас, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах труда?
- для удовлетворения каких потребностей целесообразно разработать систему мотиваторов в перспективе?

После того как выявлены доминантные потребности персонала, целесообразно провести опрос на предмет выявления наиболее рациональных форм стимулирования, согласовывающих результаты работы с формой поощрения персонала.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Образец анкеты для выявления форм стимулирования

I. Укажите факторы, которые могут повысить вашу производительность и проранжируйте их по 10-балльной шкале.

1. Наличие благоприятных возможностей для продвижения по службе.
2. Установление заработной платы на уровне рыночной цены труда.
3. Увязка заработной платы с результатами труда.
4. Признание и одобрение руководством хорошо выполненной работы.
5. Возможность реализации творческого потенциала.
6. Получение работы, требующей высокой ответственности.
7. Возможность самостоятельно определять методы решения поставленной задачи.
8. Комфортные условия труда на рабочем месте.
9. Гибкий график рабочего дня.
10. Реализация потребности в общении с коллегами, партнерами, клиентами.

II. Перечислите факторы, которые мешают вашей работе и проранжируйте их по 10-балльной шкале.

1. Руководитель необъективно оценивает мои результаты труда.
2. Мне выплачивают премию в меньшем размере по сравнению с коллегами, выполняющими аналогичную работу.
3. Мне дают более напряженные задания, чем другим работникам.
4. Мне часто дают задания, которые не позволяют использовать имеющийся уровень квалификации.
5. Меня редко направляют на обучение.
6. Мне длительное время не повышают заработную плату.
7. Меня не зачисляют в резерв на выдвижение.
8. У меня ограничена возможность получения информации о различных аспектах деятельности предприятия, необходимой для качественного выполнения работы.
9. Я ограничен в возможности принимать самостоятельные решения при выборе методов решения стоящих передо мной производственных задач.
10. Меня не устраивает морально-психологический климат в коллективе.

Результаты анализа ответов по вышеперечисленным вопросам позволят, во-первых, выявить меры вознаграждения, положительно воспринимаемые работниками и обеспечивающие заинтересованность в достижении целей организации. Во-вторых, будут выявлены факторы, негативно влияющие на мотивацию сотрудников, устранение которых будет способствовать формированию благоприятного мотивационного фона. В итоге разработка мероприятий по обоим этим факторам позволит создать более эффективную систему стимулирования персонала в организации.