

**Орлов Евгений Владимирович**

канд. пед. наук, тьютор

**Степанова Людмила Ивановна**

директор

МБОУ «Школа №35»

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

## **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ШКОЛЕ**

***Аннотация:** в статье представлен анализ системы мотивации персонала школы №35 г. Нижнего Новгорода, а также разработанные предложения по совершенствованию этой системы. Предложения одобрены педагогическим коллективом и приняты в практику управления образовательного учреждения.*

***Ключевые слова:** система мотивации персонала, теории мотивации, виды моделей мотивации, стимулирующая часть заработной платы.*

В настоящее время рынок рабочей силы для образовательных организаций имеет ряд особенностей. В частности, тяжело найти подходящие кандидатуры на вакантные педагогические должности в школе, пусть даже и городской.

В связи с этим возникает ряд управленческих задач. Во-первых, возникает необходимость удержать на рабочем месте педагогов пожилого возраста. Их богатый опыт позволяет давать качественное образование. Во-вторых, необходимо удержать в школе педагогов, уже имеющих опыт работы и хорошие отзывы о профессиональной деятельности. Рекрутинг существует и в области образования. Потерять хорошего специалиста легко, а вернуть его в школу сложно. В-третьих, необходимо привлекать и поддерживать молодых специалистов с целью закрытия вакансий и перспектив работы школы.

Одним из путей достижения успеха в данном направлении является разработка сбалансированной системы стимулирования и мотивации труда педагогического состава школы. Этот путь является единственно возможным в современных условиях в области управления персоналом, который поможет школе

выполнить надлежащим образом поставленную перед ней цель – реализовать основную образовательную программу.

Наше исследование состояло из этапов изучения теорий и практики мотивации сотрудников организаций; диагностики сложившейся системы мотивации и стимулирования педагогических работников в школе; оценки возможностей школы и проектирования системы мотивации персонала.

Мы изучили современные теории мотивации, которые традиционно разделяют на три большие категории [1, с. 25–33]:

– *содержательные теории* фокусируются преимущественно на потребностях человека. Они исходят из предположения, что работа менеджера заключается в создании условий, способствующих удовлетворению потребностей сотрудников;

– *процессуальные теории* сосредоточиваются на изучении мышления или познавательных процессов, влияющих на поведение людей. Они объясняют, каким образом работники стремятся к получению вознаграждения, формируя свои ожидания, цели, представления о справедливости и т. д.;

– *теории подкрепления* акцентируют внимание на средствах, позволяющих обучить работников желаемым типам поведения. Подкрепление основывается на наблюдении за тем, какие вознаграждения работники больше всего ценят, когда, как, где и почему меняют их поведение.

В управленческой практике используется либо одна из приведенных выше теорий, либо специалисты обращаются к аспектам различных теорий. В настоящее время специалисты выделяют три основных вида моделей мотивации персонала, которые применяются в организациях [2, с. 343–345]. К первому виду относятся модели, основанные на экономических стимулах. Они характерны для бизнес-предприятий рыночного склада, которые ориентируются только на успешное продвижение своей продукции.

Второй вид моделей имеет в своей основе неэкономические способы стимулирования. Такие модели характерны для тех организаций, где огромное значение имеет социальная ответственность, а финансовые потоки стабильны и

фиксированы. К таким можно отнести бюджетные организации без дополнительных источников дохода.

Третий вид моделей – комплексный. Он подразумевает баланс экономических и неэкономических способов стимулирования сотрудников. Такая модель мотивации может применяться в организациях с высоким уровнем социальной ответственности. Это могут быть и бизнес-организации, и бюджетные организации с дополнительными источниками дохода.

Школа №35 г. Нижнего Новгорода относится к бюджетным общеобразовательным учреждениям. Её учредителем является администрация города Нижнего Новгорода. В школе учится более 900 учеников, в состав педагогического коллектива входит около 60 специалистов.

Анализ практического применения теорий мотивации персонала в школе №35 показал, что все три группы мотивационных теорий, так или иначе, используются в системе мотивации персонала. Содержательная теория связана с реализацией принципов «Пирамиды потребностей» А. Маслоу. Процессуальные теории представлены в практике работы с моделью Портера – Лоулера и теорией справедливости. Система положительных стимулов относится к мотивационной теории подкрепления.

Система экономических и неэкономических способов мотивации персонала школы №35 отражена в действующем локальном акте организации – Положении об оплате труда и материальном стимулировании работников Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа №35».

Система оплаты труда в пределах фонда оплаты труда работников МБОУ «Школа №35» включает: *базовые оклады* (ставки заработной платы) по профессиональным квалификационным группам, *условия оплаты труда* работников и руководителей образовательных организаций, *условия осуществления выплат компенсационного и стимулирующего характера, размеры повышающих коэффициентов к окладам, выплат компенсационного и стимулирующего характера.*

В Положении перечислены критерии оценки работы, за которую начисляются надбавки. Дан перечень стимулирующих выплат, но определен лишь их максимальный уровень в процентах к окладу.

Проведенный анализ показал, что в организации систему мотивации составляет достаточно обширный и разнообразный перечень стимулов. Система мотивации использует известные теории мотивации, разработанные ведущими специалистами менеджмента. В области экономических способов мотивации основным отрицательным моментом данной системы является недостаточная четкость и определенность размеров надбавок, которые получают сотрудники в рамках стимулирующей части заработной платы.

Неэкономические способы мотивации недостаточно представлены популяризацией успехов педагогов школы. В настоящее время, когда значительное количество информации граждане черпают из Интернета, необходимо использовать и этот ресурс.

Самым значительным недостатком в системе материального стимулирования является несовершенная система начисления стимулирующих надбавок персоналу организации. Как показали опросы учителей, они не совсем понимают, каким образом формируется та или иная сумма стимулирующей части их заработной платы, перечень показателей которой дан в Положении об оплате труда.

Для устранения этого недостатка предлагается новая система начислений, в основе которой лежит перечень трудовых действий, которые имеют определенный вес, отраженный в балльной шкале. За каждые такие действия, выполненные педагогом сверх перечисленного в должностной инструкции, начисляются баллы. Сумма баллов, полученная за месяц, является основой для начисления стимулирующей части заработной платы. Стимулирующая часть формируется в том числе и из экономии фонда заработной платы за каждый месяц. В зависимости от полученной суммы фонда заработной платы вычисляется «стоимость» балла из перечня. Эта «стоимость» или весомость балла фиксируется приказом директора школы.

Наличие такого перечня работ позволяет осуществлять коллективную оценку деятельности педагога. Его деятельность оценивается администрацией школы, но при этом учитывается мнение самого работника относительно ценности собственного труда. Это мнение – самооценка – соотносится с оценкой значимости деятельности сотрудника школьной администрации. Таким образом, получается достаточно точная, взвешенная оценка деятельности сотрудника школы.

Показатели разбиты на пять модулей: учебные достижения обучающихся; обучающая деятельность учителя; деятельность учителя по совершенствованию собственной профессиональной компетентности; деятельность учителя как члена единого профессионального коллектива и воспитательная деятельность классного руководителя. По каждому показателю представлены объект оценивания и шкала оценивания.

Набор показателей является открытым. По мере изменения ситуации список может дополняться либо от каких-то показателей можно избавиться. В составлении списка участвует избранная педагогическим коллективом комиссия. Пожелания принимаются от любого сотрудника школы. Предварительный опрос педагогов школы показал их удовлетворенность данным предложением.

### ***Список литературы***

1. Захаров В.Я. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие для вузов / В.Я. Захаров, Е.В. Орлов. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2011. – 97 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2007. – 447 с.