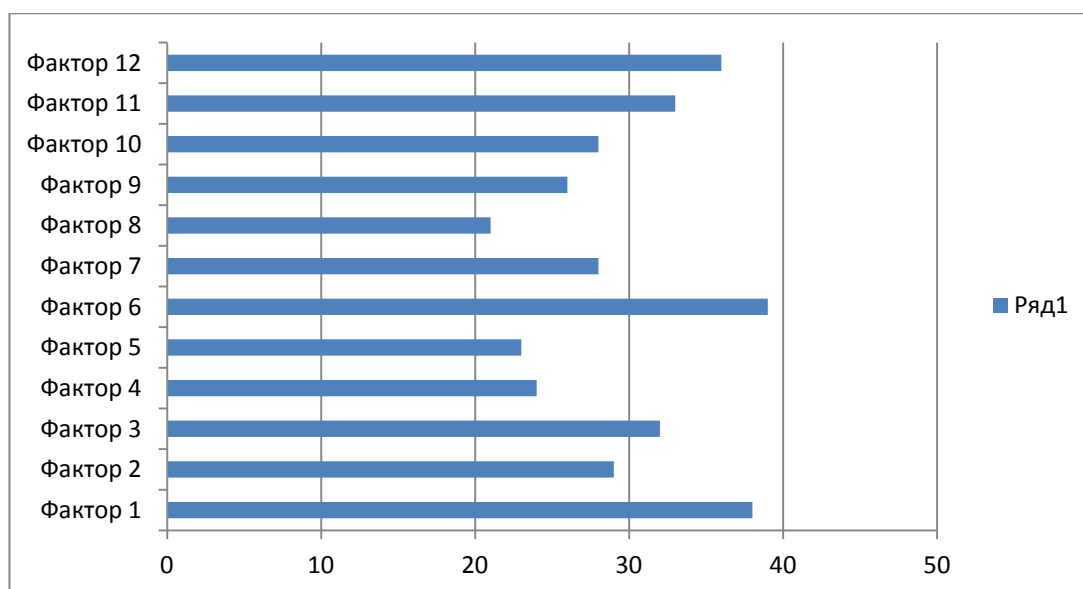


Анализ мотивационных профилей учителей

В достижении поставленных перед организацией целей невозможно обойтись без анализа потребностей подчиненных. Осознание потребностей помогает построить систему вознаграждений и направить энергию сотрудников в необходимое русло. Для определения потребностей учителей гимназии мы рассмотрели 12 мотивационных факторов.

1. Потребность в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах.
2. Потребность в комфортных физических условиях работы.
3. Потребность в структурировании работы, обратной связи и информации о собственной работе, снижение степени неопределенности, связанной с работой.
4. Потребность в социальных контактах: на уровне легкого общения с большим кругом людей.
5. Потребность в устойчивых длительных взаимоотношениях: в тесных взаимосвязях с небольшой группой людей.
6. Потребность в признании заслуг и обратной связи (отзывах о своей работе): приобретение общественной значимости.
7. Потребность в достижении и в постановке для себя дерзких вызывающих целей.
8. Потребность во влиятельности и установлении контроля над другими.
9. Потребность в разнообразии и переменах, т.е. желание постоянно испытывать стимулирующий интерес.
10. Потребность в пытливости креативности и широте взглядов.
11. Потребность в самостоятельности, независимости и самосовершенствовании своей личности.
12. Потребность в изначально интересной и полезной для общества благодарной работе.

Диагностика мотивационных профилей дала следующий средний показатель по гимназии:



Мотивационный профиль учителей МОУ «Общеобразовательная гимназия №8».

Использованный нами тест был разработан Шеллой Ричи и Питером Мартином специально для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Он позволил выявить потребности и стремления учителя гимназии, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах.

Итак, ярко выражена у учителей гимназии потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.)

Второе место занимает потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства). Удовлетворить эту потребность при бюджетном финансировании крайне сложно. Возможно, с введением новой системы оплаты труда, у руководителей появится инструмент для материального стимулирования учителей.

На третьем месте - потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе. (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.)

Практически одинаковое количество баллов набрали потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности и потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.)

Немало учителей испытывают необходимость быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.)

Вместе со стремлением быть креативным учителям, как оказалось, просто необходимо ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.)

Любопытно, что не все учителя удовлетворены условиями работы и испытывают дискомфорт от окружающей обстановки. Возможно, это связано с тем, что работаем мы с детьми и в школе очень шумно.

Ниже всего потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения и потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими. Скорее всего, это связано со спецификой работы в ОУ, где достаточно стабильное общение, а стремление руководить удовлетворяется в процессе работы с детьми.

Деятельность учителя разнообразна, связана с нестандартными ситуациями, творчеством, поэтому потребность в разнообразии, переменах и стимуляции среди учителей низка.

Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами слабо выражена у педагогов, тоже как следствие специфики педагогического труда.

Для улучшения руководства персоналом и повышения эффективности труда учителя мы рассмотрели потребности педагогического коллектива и выявили мотивационные факторы, посредством которых можно влиять на производительность труда учителя.

На основе полученных данных мы построили систему стимулирования, при этом учитывали, что распоряжаться можем только нематериальными стимулами.

Система стимулирования учителей гимназии

№	Потребность	Стимул
1. (6)	Потребность в завоевании признания со стороны других людей.	Благодарность, почетная грамота, представление к внеочередной аттестации, рекомендация к участию в конкурсе. Привлечение к управлению, к обучению коллег, руководство проектами.
2. (12)	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.	Привлечение рядовых учителей к планированию и целеполаганию, разработке и реализации социальных проектов.
3. (11)	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.	Развитие персонала: организация обучения, стимулирование самообучения, планирование карьеры, привлечение к участию в управлении.
4. (3)	Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.	Закрепить нормативно стандарт качества по предметам, квалификационным категориям. Привлечь к составлению шкалы оценки деятельности учителя с описанием результата. Информирование педагогов о целях и стратегии гимназии, программ развития. Постановка перед учителем краткосрочных и долгосрочных целей.
5. (10)	Необходимость быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.	Творческие конкурсы, корпоративные мероприятия.

Теперь выделим те виды стимулирования, которые системно применяются в гимназии.

- благодарность, почетная грамота, представление к внеочередной аттестации, рекомендация к участию в конкурсе;
- информирование педагогов о целях и стратегии гимназии, программ развития;
- привлечение к реализации проектов;
- привлечение к участию в управлении.

Как видно, такая система не в состоянии покрыть выявленные потребности учителей. Возникает необходимость преобразования системы управления персоналом гимназии.

С целью повышения результативности деятельности учителя, мы предлагаем внести изменения в систему нематериального стимулирования работников гимназии:

- создать условия для развития персонала: организовать обучение, стимулировать самообучение, планировать карьеру, привлечь рядовых учителей к управлению, к обучению коллег, руководству проектами;

- закрепить нормативно стандарт качества по предметам, квалификационным категориям;

- привлечь к составлению шкалы оценки деятельности учителя с описанием результата;

- ставить перед учителем краткосрочные и долгосрочные цели;

- проводить творческие конкурсы, корпоративные мероприятия.

Причем изменения в системе стимулирования и организационной структуре гимназии будут органично сочетаться в покрытии потребностей как педагогов, так и управленцев. Проектная группа будет работать на повышение результативности труда других учителей, обучая их эффективным методикам работы с одаренными детьми, для членов группы это будет являться стимулом, возможностью удовлетворить потребности в признании и ощущении востребованности. Остальные учителя смогут улучшить свои результаты, удовлетворят потребность в росте, совершенствовании и развитии, покроют потребность в постановке дерзновенных целей и смогут достичь их. Для организации положительный эффект будет состоять в получении устойчивых положительных результатов, повышении рейтинга гимназии и в закреплении положительного имиджа. Кроме того, проектная группа даст пример для подражания другим учителям или группам, распространяя положительный опыт взаимодействия. В дальнейшем, когда будет проведен анализ результатов работы группы, такая модель деятельности может быть использована для других проектных групп, по другой проблематике, например: в качестве проектов по развитию и распространению методических подходов, использованию педагогического опыта учителей-мастеров, управлению качеством, созданию комбинированных ученических и учительских групп.