

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПСИХОЛОГО–ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ И ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	11
1.1. Понятие и сущность мотивации персонала организации в современных исследованиях	11
1.2. Специфика мотивации персонала в профессиональной образовательной организации	21
1.3. Принципы мотивации персонала профессиональной образовательной организации	30
Выводы по главе 1	37
2.1. Характеристика деятельности и особенности мотивации персонала (на примере Челябинского педагогического колледжа №1)	38
2.2. Разработка и реализация программы мотивации персонала профессиональной образовательной организации	43
2.3. Анализ результатов опытно–экспериментальной работы	54
Выводы по главе 2	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы мотивации труда работников в профессиональной образовательной организации трудно переоценить. На сегодняшний день мотивация персонала занимает центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников. От того, насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели организации, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. А это в свою очередь является основой для эффективной работы организации в целом.

Актуальность проблемы мотивации педагогической деятельности, является одной из наиболее сложных и мало разработанных. Практически нет специальных исследований, в которых бы прослеживалась взаимосвязь мотивов выбора и приверженности педагогической профессии и мотивации педагогической деятельности.

Исследованию системы мотивации в сфере образования посвящен ряд специальных исследований таких авторов – Р.Г Абдрахимовой, М.А Бетилгириевой, Е.В. Ивановой, А.В Кукарцевой, А. Маслоу, А.А. Салиховой, Д.Е. Смоляковой и других.

Руководитель как работодатель, заинтересован сегодня в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы. Повышение профессионального уровня педагогов, соответствующего потребителям образовательных услуг – необходимое условие модернизации системы образования. В последние годы в России значительно возросли требования со стороны государства и общества к образованию.

В процессе трудовой деятельности человек выполняет целесообразную, необходимую для собственного выживания деятельность, ориентируясь как на воздействие внешнего окружения: работодатель, организация, так и на внутренние установки личности, находящиеся в непосредственной связи с внешней средой. Если процесс трудовой деятельности определяется

необходимостью получения средств для выживания, то человек мотивирован исключительно биологическими потребностями. Однако на практике это не так.

Дело в том, что современный человек по уровню оплаты труда и своим предпринимательским возможностям значительно определил своих предшественников, поэтому нередко биологическое существование человека гарантировано, тем более, что государство имеет обязательства по обеспечению некоторого денежного минимума (пенсии, пособия), которого теоретически должно хватить на обеспечение биологического существования.

Так как биологическое существование в пределах выплачиваемых сумм за труд гарантировано, работодатель нередко сталкивается с проблемой стимулирования трудовой деятельности. При этом уровень материального благосостояния персонала находится, по-видимому, в непосредственной зависимости от возможности и в дальнейшем мотивировать деятельность персонала только материальными стимулами труда. Данная проблема решается как на уровне фундаментальных научных исследований, так и на уровне прикладных исследований, призванных выяснить полную мотивацию личности современного работника в различных областях труда и в различных исходных условиях.

Основными трудностями на данном пути являются:

- индивидуальные личностные различия людей;
- национальные, религиозные, исторические особенности той или иной совокупности людей;
- различия в условиях труда между странами;
- различия в уровне компетенции;
- различия в уровне благосостояния.

Данные проблемы особенно четко проявляются в условиях заимствования зарубежного опыта управления персоналом, менеджмента для российской экономики. Это вызвано тем, что хотя теоретически зарубежные

исследования мотивации персонала (США, Япония и т. д.) ушли, что называется, далеко вперед по сравнению с российскими, практически внедрение разработанных за рубежом теорий сталкивается с необходимостью их коррекции, приспособления к условиям России.

Необходимость проведения исследований мотивации, развития мотивации на предприятиях российской экономики обосновывается и попытками страны найти выход из затянувшегося экономического кризиса, повысить производительность труда, заинтересованность работников в процветании собственных предприятий.

Требования развития психологических основ работы с персоналом находятся в неразрывной связи с процессом совершенствования экономики в соответствии с рыночными принципами, нетерпимыми к административно-командным методам управления персоналом.

На данном пути требуется преодоление старых стереотипов мышления, организации, работы с персоналом.

Традиционные системы мотивации персонала в организации во многом изжили себя, мотивация на основании только гигиенических факторов не отвечает современным требованиям работы с персоналом, так как индивидуальная мотивация богаче и при условии изменения потребностей, индивидуального развития работников, требует нового подхода в управлении трудовыми ресурсами.

При этом необходимо учитывать многие факторы организационной работы:

- тип организации, ее функциональная область,
- цели и принципы развития организации,
- традиции и опыт деятельности управляющего подсистемы в организации,
- уровни управления и методика управления персоналом,
- мотивационная структура персонала,
- иерархическая структура подразделений.

Таким образом, актуальность выбранной темы дипломной работы не вызывает сомнений. Поэтому целью дипломной работы является исследование теоретических основ мотивации и выработка в соответствии с этим подхода к совершенствованию мотивации на примере конкретной организации.

Для результативного управления педагогическими работниками в организации, необходимо четко понимать мотивацию людей. Желание и готовность рабочего реализовывать свой труд, являются одними из главных факторов эффективного функционирования организации. Руководителю важно понимать, к чему стремится каждый человек в его организации выполняя ту или иную работу, что движет каждым работником, побуждает его к активной деятельности, в следствии можно так построить управление персоналом, что люди будут самостоятельно стремиться осуществить свою деятельность наилучшим образом и более эффективно с точки зрения достижения организацией собственных целей. Следовательно, четко разработанная система мотивации персонала зависит не только творческая и социальная активность педагогических работников, а так же результат деятельности организации в целом.

Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы направлена на необходимость «устойчивого процесса непрерывного образования, как одной из важнейших составляющих образования российских граждан в течение всей жизни». Обучение для педагогов является традицией на протяжении всей профессиональной деятельности. Современные условия модернизации образования требуют значительного увеличения уровня профессиональной подготовки педагогических работников. Формирование педагогического корпуса, который соответствовал бы запросам современной жизни, ориентирует руководителя на создание такой системы управления, которая будет побуждать педагогов к эффективной деятельности. Весь комплекс регулирования учреждением формируется на желании достигать

поставленных целей, для реализации этой цели необходима слаженная работа, взаимодействие руководящих структур и рядовых работников, которые реализуются посредством эффективной мотивации педагогического персонала. От уровня заинтересованности в осуществлении собственных обязанностей зависит, в первую очередь, производительность труда. Исключительно комплекс управления отвечает за то, чтобы трудовая практика персонала была максимально качественной для этой структуры в установленных условиях. При этом главным средством является мотивация работников.

Формирование новых рыночных отношений в России определило эволюцию управления трудовыми ресурсами, систем оплаты трудовой деятельности на основе учета рыночной стоимости трудовых ресурсов, оценка результативности труда рабочих и их квалификации. В напряженной конкурентной борьбе увеличивается роль трудовых ресурсов, как одного из основных факторов успеха, которые непосредственно оказывают влияние на достижение целей организации в целом. Поэтому проблема мотивации персонала, а именно ее морального и материального стимулирования, выходит на первый план. Для результативного управления педагогическими работниками в организации, необходимо четко понимать мотивацию людей. Желание и готовность рабочего реализовывать свой труд, являются одними из главных факторов эффективного функционирования организации.

Важность и актуальность проблем, связанных с мотивацией персонала заключается в том, что поняв основные механизмы развития мотивационной сферы человека, руководитель сможет наиболее эффективно управлять персоналом, тем самым увеличивая конкурентоспособность организации и производительность труда. Во многом не систематизированы попытки приспособить классические теории мотивации к современности, что может затруднить практическое применение методов и технологий мотивации. Основные сложности в практических способах организации системы мотивации педагогов определяются слабой изученностью особенностей

мотивации сотрудников, которые заняты в отдельных видах производства и отраслях экономики, а также наличием большого количества методов воздействия на мотивацию конкретного работника. Основные действия механизмов мотивации не определены, как и неизвестно наверняка по каким причинам и когда мотивирующие факторы оказывают влияние на человека или почему не срабатывают. Вследствие этого, используя какие-либо методы мотивации, если основываться как на процессуальные, так и на содержательные теории, нужно их подстраивать под конкретные условия в организации и характеристики коллектива. Никакая стратегия не остается в силе вечно, и высокий темп изменений в системе образования означает, что формулирование и пересмотр системы мотивации становятся непрерывным процессом. Это дает возможность говорить о противоречиях:

- на социально-экономическом уровне: между новыми требованиями работникам профессиональных образовательных организаций (обучение, повышение квалификации, формирование нового сознания и т.д.) и отсутствием эффективной системы мотивации, которая позволит повысить общую результативность и качество деятельности педагогов;

- на научно-методическом уровне: между идеей повышения качества образовательной деятельности, обеспечения роста творческой инициативы педагогов и отсутствием путей создания и реализации эффективной системы мотивации в практике управления профессиональной образовательной организацией;

- на управленческом уровне: между необходимостью руководителем учреждения повышать эффективность предоставляемых организацией образовательных услуг за счет всестороннего развития и отсутствием у руководителя программы управленческой деятельности, позволяющей реализовать новые направления системы мотивации в организации.

Необходимость разрешения перечисленных противоречий обуславливает актуальность данного исследования, а также определяет основную проблему: отсутствие эффективной системы мотивации не

позволит реализовать приоритетные направления развития профессиональной образовательной организации. Актуальность, противоречия и проблема обусловили выбор темы магистерской диссертации: «Разработка и реализация программы мотивации персонала профессиональной образовательной организации».

Объект исследования: система мотивации персонала организации.

Предмет исследования: программа мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

Цель исследования: на основе теоретического анализа литературы разработать и апробировать программу мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

В основу исследования была положена следующая **гипотеза:** мотивация персонала профессиональной образовательной организации будет эффективна, если реализовать программу, включающую:

1. привлечение персонала к формированию целей и разработке решений;
2. моральное стимулирование;
3. организацию курсов повышения квалификации;
4. стимулирование социальной активности персонала.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования определены следующие задачи:

1. Изучить понятие и сущность мотивации персонала организации в современных исследованиях
2. Проанализировать специфику мотивации персонала в профессиональной образовательной организации
3. Рассмотреть принципы мотивации персонала профессиональной образовательной организации
4. Разработать и апробировать проект по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Терминологический анализ, систематизация и обобщение.

Мотивация персонала профессиональной образовательной организации – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

2. Программа мотивация персонала профессиональной образовательной включает: привлечение персонала к формированию целей и разработке решений; моральное стимулирование; организацию курсов повышения квалификации; стимулирование социальной активности персонала.

Защищаемые положения определяют научную новизну и практическую значимость настоящего исследования.

Научная новизна: разработана программа по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

Методы исследования: анализ, синтез, классификация, измерение, эксперимент, опрос.

Практическая значимость заключается в том, что: проведён анализ эффективности существующей системы мотивации в профессиональной образовательной организации и определена необходимость в разработке и внедрении новых и результативных методов в систему мотивации персонала.

База исследования: ГБПОУ «Челябинский педагогический колледж №1».

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПСИХОЛОГО–ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ И ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие и сущность мотивации персонала организации в современных исследованиях

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [23, с. 248].

С точки зрения Б.Ю. Сербинского.: «Мотивация–это побуждение людей к деятельности» [51, с. 34].

Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем–либо [3]. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым

невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Таким образом, сущность мотивации трудовой активности рассмотрена в научных трудах ряда отечественных авторов. При всех различиях эти определения сближает единое мнение о том, что мотивация – это, по сути, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека. При анализе мотивации необходимо сосредоточиться на факторах, которые побуждают действия и усиливают их. Это потребности, мотивы и стимулы [31].

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным [57] оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль,

неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию [30]. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере. Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов [58]. Интересен вопрос соотношения «внутренних» и «внешних» мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив

можно назвать «внешним». Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации.

Рассмотрим, как трактуется понятие мотивации в менеджменте. Мотивация – это процесс побуждения людей к труду, который предусматривает использование мотивов поведения человека для достижения личных целей или целей организации [56]. Мотивация – понятие, которое используется для описания побуждений, заставляющих человека действовать тем или иным образом. Менеджеру важно понимать, что заставляет людей искать работу, добиваться высоких производственных результатов, стремиться повысить свою квалификацию, быть лидером, завоевать доверие и авторитет в глазах окружающих, и наоборот – отлынивать от работы, быть безразличным к результатам собственного труда, наконец, искать другую работу. В первом случае говорят о позитивно мотивированных служащих, во втором – о негативной мотивации. Менеджеры предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными служащими, потому что те стараются найти лучший способ выполнения своей работы. Мотивированные служащие заинтересованы в производстве высококачественных товаров и услуг, имеется большая вероятность их высокой производительности по сравнению с работниками, которых отличает негативная мотивация. Они желают работать, быть частью единой команды и заинтересованы в помощи и поддержке своих коллег, поощрении в работе.

Нелегко найти универсальную систему принципов мотивации работников. Не существует единого подхода, который можно было бы применять в каждом конкретном случае. Однако разработанные в теории управления персоналом концепции и методы мотивации позволяют более эффективно использовать имеющиеся в подчинении менеджера человеческие

ресурсы. Прежде чем планировать какие-либо действия по внедрению той или иной системы мотивации, менеджер должен выяснить потребности подчиненных. Потребности – это нужда в чем-либо необходимом, "нехватка" чего-либо в данный промежуток времени. Эти виды "нехватки" могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (например, потребность в самоутверждении) или социологического свойства (потребность в социальном общении). Потребности являются "стартером" определенного поведения индивида. Это выражается в том, что при наличии определенных потребностей ("нехватки" чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам менеджера повлиять на его поведение.

Каждому человеку свойственен определенный набор целей. Для того чтобы предсказать с достаточной точностью поведение служащего, менеджер должен располагать определенными сведениями о целях служащего и о действиях, которые он должен предпринять для их реализации.

Многочисленные теории и исследования мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов. Теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные. Содержательные теории фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Они описывают специфические потребности, мотивирующие людей. Процессуальные теории описывают и анализируют, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается. Эти теории имеют большое значение для менеджеров, которые в силу своей деятельности включены в мотивационный процесс [56].

Социологический аспект изучения мотивации связан с анализом влияния социальных факторов на формирование мотивационной сферы личности, а также влияния мотивации на поведение человека. При ее изучении учитываются внутренние, индивидуально-психологические характеристики человека, через которые преломляются внешние социальные

воздействия, обуславливая индивидуальное содержание мотивационной сферы и конкретное поведение.

Существует широкий набор мнений исследователей о сущности мотивации. Наиболее типичная формулировка мотива дается в энциклопедическом социологическом словаре: «Мотив (от лат. *movere* – побуждать, приводить в движение) – одно из фундаментальных понятий, используемых в психологии для описания и анализа сферы побуждения субъекта к деятельности. Мотив – предметное содержание потребности, для удовлетворения которой субъект осуществляет активную, направленную деятельность» [25].

В широком смысле мотивация рассматривается как совокупность всех детерминант поведения, куда входят внешние и внутренние, социальные и биологические побуждения, разного рода когнитивные направляющие переменные. Подчеркивается, что человека побуждает к деятельности не все, а только то, что «проходит через его голову», то есть побудительные силы обладают внутренне субъективной природой, и побуждает личность к деятельности, к поведению вся система субъективных факторов [8].

Формирование мотивационной сферы анализируется в процессе социализации личности и в зависимости от факторов социокультурной среды. Процесс формирования внутренних побудительных сил, их взаимодействие между собой и с внешними факторами определяется активностью и направленностью действия человека в определенной ситуации.

Для многих авторов характерна оценка мотивационной сферы как сложного образования. Они уделяют внимание характеристике структурных элементов и механизму их взаимосвязи. Это относится к работам М.В.Демина [17], Г.Е.Зборовского [25], С.С.Фролова [63], Г.П.Орлова [46], В.А.Ядова [66].

Структура мотивации определяется исследователями сферой реальных отношений, в которые вступает человек в данный период развития. В

качестве важнейших структурных элементов мотивационной системы личности ими выделяются потребности, интересы, собственно мотивы, цели, ценностные ориентации, идеалы, установки. Данные элементы обеспечивают механизм социального действия, то или иное поведение личности. Ряд авторов обращают внимание на собственно мотив, его формирование и место в мотивационной структуре.

По мнению М.В.Демина, [17] мотивация имеет два уровня своего формирования. Первый уровень – это формирование «представления о потребностях, интересах, имеющих внутренний объективный источник»; формирование представления о способностях и возможностях самого субъекта деятельности и средствах, которыми он располагает для достижения возможной цели. Данные процессы предшествуют мотивации.

На втором уровне осуществляется сложный, тонкий и важный процесс интеграции субъективных факторов, выработанных на первом уровне. Здесь, на втором уровне, формируется собственно мотив как ведущее звено мотивационной сферы личности.

Например, рассматривая мотивационный механизм регуляции поведения, Н.Г.Деханова [18] отмечает, что потребности сами по себе не являются причиной действия, необходимо участие внешнего фактора. Таким внешним фактором, воздействующим на потребности, выступает мотив, который формирует окончательное решение, содержит в себе информацию о взаимном соответствии потребностей и внешней ситуации. Мотив, далее отмечает Н.Г.Деханова, [18] как конечный пункт мотивации является побуждением–следствием, а потребность – побуждением–причиной. В работе С.С.Фролова отмечается, что любое социальное действие начинается с потребности. Она придает индивиду определенное направление и актуализирует строго определенные мотивы. Социальный объект с актуализируемым мотивом вызывает интерес, который в свою очередь ведет к появлению у индивида цели в отношении конкретных социальных объектов. Момент появления цели означает осознание индивидом ситуации и

развитие активности субъекта. Затем формируется мотивационная установка, которая означает потенциальную готовность к совершению социального действия [26].

Структура мотивационной сферы личности, приведенная Г.Е.Зборовским [25] и Г.П.Орловым [46], включает в себя потребности, интересы, ценностные ориентации. Потребности выступают как исходные побудители деятельности личности, отражая объективные условия существования человека. Будучи осознанными, потребности превращаются в интересы личности. Однако, важным элементом внутренней структуры личности и регулятором ее поведения, по мнению автора, являются ценностные ориентации. Они отражают направленность личности на определенные ценности, предпочтительное отношение к тем или иным из них. В них реализуются и проявляются интересы личности. Потребности и интересы, отражаясь в сознании людей, преломляясь через ценностные ориентации, приводят к формированию конкретных внутренних побудителей действия, которые называются мотивами деятельности. Таким образом, считают ученые, создается механизм мотивации [46].

Продуктивной для изучения мотивации поведения стала идея В.Ядова [66] о предрасположенности личности («диспозиции») к определенному поведению в конкретных условиях. Сам механизм включает в себя взаимодействие мотивов и стимулов, приводящее к появлению визуальных установок личности (аттитюды). Последняя характеризуется как общая ориентация, направленность сознания на то или иное явление (процесс) деятельности и выражает готовность личности действовать определенным образом. Диспозиционный механизм превращает ситуацию сознания в актуацию поведения.

Таким образом, в социологической литературе мотивационная сфера личности раскрывается как сложное и фундаментальное явление, объясняющее поведение людей. При этом ни один из предложенных вариантов мотивационного механизма не является исчерпывающим.

Важнейшим элементом в содержании мотивации является мотив. Многие ученые определяют мотив как непосредственное конкретное внутреннее побуждение к действию, которое является отражением потребностей и интересов человека. В мотиве фиксируется цель действия: то, ради чего оно и предпринимается. Мотивы как действующие единицы, составляющие мотивацию поведения, могут быть весьма многогранными, иметь сложное содержание. Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации.

Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем менее мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента [60].

Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

Целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения.

Попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

Удовлетворение потребностей – понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации [56]. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый – возникновение потребностей;

Второй этап – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать;

Третий этап – определение целей (направлений) действия, определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность;

Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность

приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию;

Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычлнить» трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

Таким образом, современные модели мотивации, предлагаемые различными исследователями для изучения содержания мотивации и мотивационных процессов, весьма многочисленны. Они построены по различным основаниям, достаточно эклектичны и отличаются друг от друга.

1.2. Специфика мотивации персонала в профессиональной образовательной организации

В педагогических коллективах, как и во многих других, работают сотрудники, для которых на тот или иной момент актуальны мотивы профессиональной деятельности педагога разного уровня. Это зависит от потребностей, возраста и опыта работы. Мотивация персонала в

значительной степени определяет, как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность и важность проблем мотивации.

Мотивация персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации [16]. Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы [5].

I группа – педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего педагоги с этой мотивационной доминантой встречаются в группе лиц, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

II группа – педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной и представлена в различных стажевых группах.

III группа – педагоги с доминированием внешней положительной мотивации. Ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам, такие педагоги также подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

IV группа – педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Для них в большей степени актуальны

потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку педагоги этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа – педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников [5].

Это позволяет сделать вывод о том, что в реально сложившихся социальных условиях организации образовательного процесса педагог проходит довольно долгий путь профессионального становления, когда лишь после длительного периода работы у него формируется устойчивый комплекс установок, связанных с развитием учащегося как субъекта учебной деятельности.

Таким образом, на протяжении своей карьеры педагог приходит к пониманию ценностной значимости целевых задач развивающего обучения, ориентирующих на собственную профессиональную деятельность, у него уходит, как показывают результаты, практически более 20 лет.

С работниками системы образования с целью стимулирования их труда и повышения эффективности работы по достижению целей, стоящих перед системой образования, в связи с Указом Президента РФ № 599 от 07 мая 2012 года «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» постепенно стали заключаться так называемые «эффективные контракты». Переход на заключение эффективных контрактов можно отнести к организационному стимулированию труда работников

поскольку в этом процессе отражается связь материальных и нематериальных стимулов, направленных на творчество и развитие профессиональной составляющей личности педагогического работника

Данный вид стимулирования содержит элементы новизны для образовательных организаций. Внедрение контрактов преследует две основные цели: повысить эффективность труда и добиться поэтапного изменения оплаты труда педагогических работников в сторону повышения. Исходя из принципа оплаты по труду данная ситуация выглядит теоретически вполне логично и оправданно, поскольку нельзя повышать требования к работнику, не определив при этом стоимость его дополнительных усилий.

Опрос в рамках выполнения госзадания показал, что 48,7% опрошенных работают в организациях, в которых заключается эффективный контракт, 29,8 % работают в организациях, в которых эффективный контракт не заключается, а 21,5 % опрошенных не знают о заключении таких контрактов.

Согласно данным, полученным в ходе опроса, 55,3 % педагогов заключили эффективный контракт, а 44,7 % не заключали. Среди устанавливаемых показателей эффективности деятельности педагогических работников средне – профессиональных организаций можно назвать следующие:

1. Отсутствие неуспевающих студентов в группе по итогам семестра;
2. Качественная профориентационная работа;
3. Воспитательная работа, в том числе проведение внеучебных мероприятий;
4. Проведение мастер-классов;
5. Участие в научных мероприятиях; У
6. Участие обучающихся в конференциях, круглых столах, конкурсах мастерства и т. п.;
7. Наличие публикаций в СМИ, сборниках, журналах, на сайтах;

8. Разработка учебно-методических материалов;
9. Работа по трудоустройству выпускников;
10. Получение наград и поощрений за результативность своей профессиональной деятельности.

Рассмотрим основные способы стимулирования педагогов профессиональных образовательных организаций. Первым пунктом является приглашение на работу в образовательное учреждение профессионального методиста. В силу того, что впервые на уровне государства были разработаны требования к профессии педагога и введен государственный стандарт, следует задуматься над механизмом объяснения педагогу требований к его профессиональным навыкам. Профессиональный методист не только способен объяснить педагогам предъявляемые к ним требования и квалификационными характеристиками, но и помочь с общей программой методического сопровождения деятельности, включающей в себя:

1. Совершенствованием системы педагогической переподготовки;
2. Планирование работы педагогического коллектива;
3. Организацию семинаров, конференций и прочих событий, связанных с профессиональной деятельностью;
4. Ознакомление с профессиональной литературой;
5. Помощь в прохождении педагогической аттестации;
6. Помощь в приобщении к новым технологиям в процессе обучения.

Обязательно следует учитывать факт того, что педагоги с разным педагогическим стажем имеют разную скорость приспособления к образовательным новшествам и инновациям, поэтому для них следует создавать отличные друг от друга условия обучения и переподготовки. Таким образом, методист сможет поспособствовать приспособлению учителей к введению новых технологий и инноваций в образовательный процесс, путем проведения специализированных лекций и практических занятий. Внушительная часть педагогического коллектива находится в возвратном

промежутке 41–60 лет, поэтому для них особенно полезно и важно будет посещение такого рода мероприятий.

Далее рассмотрим периодическое консультирование по важным вопросам у директора образовательного учреждения. Учитывая факт того, что каждое образовательное учреждение существует не только по определенным стандартам государства, но и имеет собственную организационную культуру, ценности и определенные установки. Раз в месяц следует выделяться день, когда педагог сможет подойти к директору и задать любые интересующие вопросы, касающиеся учебного процесса, поставленных задач и их достижения; рассказать о результатах работы и поделиться планами. Необходимо проводить такие «консультационные дни», которые поспособствуют налаживанию коммуникации и обратной связи с руководством образовательного учреждения. Особенно данное мероприятие важно для молодых педагогов в процессе адаптации. Одним из способов, который будет облегчать приход новых педагогов в коллектив, помогать в приспособлении к определенным правилам и стандартам профессии, будет состоять в таком явлении, как «кураторство». Директору следует выбрать из педагогического коллектива одного или двух опытных педагогов, проработавших в данном образовательном учреждении достаточное количество времени, в качестве наставников и приставить к ним вновь пришедших сотрудников. Педагоги–кураторы будут посвящать новых педагогов в традиции и правила колледжа; рассказывать о важных моментах организации и управления. Такого рода способ поддержки, в том числе и моральной, педагогов на начальном этапе облегчит их положение в коллективе.

Для способствования развитию и совершенствованию профессиональных компетенций можно установить специальный информационный стенд, где бы размещались объявления, баннеры, плакаты, содержащие в себе информацию о городских педагогических конкурсах, семинарах, конференциях, курсах, круглых столах – то есть о всех тех вещах,

которые были бы интересны педагогам с их профессиональной точки зрения. Такой визуально важный метод передачи информации положительно скажется на профессиональной активности педагогов.

Все предложенные рекомендации по методическому сопровождению педагогов направлены на создание благоприятных условий труда, которые, в свою очередь, оказывают сильное влияние на профессиональную мотивацию.

Предоставление возможности и стимулирование педагогов к принятию участия в городских, региональных, всероссийских педагогических конкурсах, на которых они будут выступать «единым фронтом» и отстаивать честь колледжа не только сплотят коллектив, но и смотивируют на активную профессиональную деятельность после.

В силу специфики педагогической деятельности, имеющей социальную направленность и нацеленной на обучение и воспитание, для самих педагогов также представляет интерес собственное обучение в интерактивном виде, которое, к тому же, положительно влияет на сплоченность и взаимовыручку. Предложенные мероприятия, которые способствуют развитию группового взаимодействия, носят характер как совместного обучения, так и совместного неформального отдыха. Таким образом, это неотъемлемая часть организации труда и системы мотивации. Следующая выделанная проблема существует не только на уровне образовательного учреждения и педагогического коллектива, но и на уровне государства и общества в целом – падение статуса учителя и престижа педагогической профессии. Однако, рекомендации способствуют некоторому улучшению ситуации, которая негативно сказывается на отношении к учительству в стране:

1. Следует способствовать тому, чтобы образовательное учреждение было более открытым и доступным для прохождения практики студентами ВУЗов. Вследствие грамотно–построенного механизма прохождения практики для студентов педагогических университетов, включающего в себя эффективно построенный учебно-преподавательский план, педагогическую

адаптацию, систему наставничества, возрастет вероятность наплыва вдохновленных профессией молодых специалистов и повышение престижности педагогической профессии. Необходимо предоставлять возможность студентам не только в наблюдении и косвенном участии в образовательном процессе, но и непосредственной помощи педагогам в организации занятий, участии в деятельности педагогических и методических советах.

2. Сотрудничество с ведущими ВУЗами не только с целью привлечения для работы молодых специалистов после выпуска, но и с возможностью интегрироваться в современные образовательные процессы посредством общения с коллегами и другими специалистами.

Заключительные рекомендации по повышению профессиональной мотивации педагогического коллектива будут связаны с пересмотром приоритетов существующей системы мотивации в образовательном учреждении. Как известно, довольно высоко в иерархии педагогических мотивов находятся мотивы личностного и профессионального роста, самоактуализации и самоутверждения, познавательные и мотивы признания, а приоритетными факторами, определяющими деятельность педагогов, являются возможности получения дополнительного профессионального образования, совершенствование профессиональных навыков, методическая помощь. Таким образом, при составлении мотивационных методов стоит учитывать выявленные педагогические мотивы, присущие данному коллективу и по возможности, совершать упор именно на них, не забывая о специфике мотивации и потребностях педагогов разного трудового стажа.

В связи с этим, мы считаем, что требуется такая организация деятельности педагогов и использование таких средств и методов повышения мотивации, которые позволят одновременно изучить теоретические и методологические аспекты систем мотивации педагогов в сфере образования, а также необходимостью их практического использования в учреждениях и вызовут адекватные эмоциональные реакции. Средства и методы, по нашему

мнению, могут быть использованы в практической деятельности руководителями общеобразовательных учреждениях и их заместителями по учебной и воспитательной работе.

Методические материалы исследования могут найти применение на курсах повышения квалификации преподавателей при рассмотрении вопросов, связанных с организацией управления мотивацией профессионального развития педагогов.

Таким образом, организационно–методическое обеспечение призвано выполнять функцию благоприятной среды для развития профессиональной мотивации педагогов профессиональной образовательной организации. Профессиональная мотивация выступает как внутренний движущий фактор развития профессионализма и личности, так как только на основе ее высокого уровня формирования, возможно эффективное развитие профессиональной образованности и культуры личности [59].

Мотивационный процесс имеет возможность быть представлен в виде следующих одна за другой стадий:

1. Осознание педагогом собственных потребностей как систем предпочтения,
2. Выбор наилучшего метода получения определенного вида вознаграждения, принятие заключения о его реализации;
3. Осуществление действия; получение вознаграждения;
4. Удовлетворение потребности.

Для управления профессиональной деятельностью педагога на основе мотивации важны такие предпосылки, как выявление предрасположенностей и интересов педагога с учетом его индивидуальных и профессиональных возможностей, определение мотивационных вероятностей и альтернатив в коллективе и для определенного лица. Нужно полнее применить личностные цели участников трудового процесса и цели организации. Практически никакие поставленные снаружи цели не вызывают заинтересованности педагога в активизации собственных усилий до тех пор, пока они не

превратятся в его «внутреннюю» цель и дальше в его «внутренний» проект воздействия. Вследствие этого для конечного успеха большой смысл имеет совпадение целей педагога и учреждения.

Таким образом, подводя итог, всему вышесказанному, учитывая данную типологию, руководитель в своей практике может использовать конкретные методы мотивации профессионального развития педагогов. При этом можно воспользоваться приведенной классификацией, сопоставляя ее с мотивами, на которые опирается тот или иной метод.

1.3. Принципы мотивации персонала профессиональной образовательной организации

Система мотивации, как и любая другая, строится на основе определенных принципов. Существуют различные подходы к выделению ключевых принципов построения системы мотивации в организации, признаваемые наиболее «эффективными» для построения системы мотивации в образовательной организации представлены в таблице [19].

Таблица 1 – Принципы построения системы мотивации в образовательной организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Принцип неаддитивности системы мотивации	Основан на том, что большая система мотивации не равна простой сумме входящих в нее подсистем работодателя и работника
Принцип эмерджентности системы мотивации	Определяет уровень совпадения целевых функций системы и ее подсистем. Это объясняется значительным спектром целей и задач, которые вынуждены решать участники процесса, а также большим перечнем побудительных мотивов, определяемых «Я – концепцией» работодателя и работника («Я – в прошлом», «Я – в будущем», «Я – сегодня», «Я – профессиональное», «Я – семейное», «Я – социальное», «Я – психологическое», «Я – реальное», «Я – идеальное» и др.

Продолжение таблицы 1

Принцип адаптивности системы мотивации	Основан на необходимости системы мотивации приспосабливаться к изменениям внешних и внутренних условий для сохранения стабильности своего функционирования.
Принцип альтернативности системы мотивации	Основан на зависимости принимаемых участниками решений от параметров и условий конкретных ситуаций, возникающих в процессе мотивации работников.
Принцип целостности системы мотивации	Означает, что система мотивации существует как организационное и функциональное целостное образование, в котором каждая подсистема выполняет определенные функции.
Принцип обратной связи системы мотивации	Заключается в том, что информация о потребностях работников, мотивах их продуктивного поведения поступает и используется для процесса управления образовательным процессом.
Принцип мультипликативности системы мотивации	Основан на том, что положительные и отрицательные эффекты в системе обладают свойством умножения, а не сложения; их необходимо учитывать, чтобы не дезорганизовать систему мотивации персонала
Принцип совместимости системы мотивации	Основан на совместимости каждой из подсистем мотивации не только с большой системой, но и со всеми составляющими, т. е. обладать свойствами «средства, взаимоприспособляемости и взаимоадаптивности».
Принцип синергетичности системы мотивации	Определяется однонаправленностью различной деятельности участников системы в процессе деятельности, которая приводит к усилению конечного результата.
Принцип взаимозависимости системы мотивации и внешней среды (принцип «черного ящика»)	Означает, что система мотивации формирует и проявляет свои свойства только в процессе функционирования и взаимодействия с внешней средой.

Рассмотренные принципы построения системы мотивации в образовательной организации являются объективными, они не должны

игнорироваться руководством и участниками при проектировании, моделировании и организации системы мотивации персонала в организации, что подтверждается переходом современной российской экономики к инновационным технологиям в области кадровой политики и управления персоналом, основанным на эффективном использовании кадрового потенциала организации. Для формирования правильной мотивации педагогического персонала, руководителю следует соблюдать конкретные правила:

1. Определить задачи, для которых нужен конкретный сотрудник;
2. Дать четкие требования по выполнению определенной работы;
3. Сформировать краткосрочные и долгосрочные планы мотивации и стимулирования персонала.

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. При этом эффективность любой системы мотивации зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников. Данные возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса в процедуре принятия устанавливаемой системы мотивации. Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.) [22].

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности — желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффиляции (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти. Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

В таблице представлен достаточно большой спектр методов и форм мотивации персонала образовательного учреждения. В перечень включены методы как материальной, так и нематериальной мотивации. Каждая группа методов базируется на тех или иных мотивах, существующих у работников

Таблица 2 – Методы и формы мотивации

Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
Административные	
<ol style="list-style-type: none"> 1. страх перед увольнением; 2. страх перед наказанием; 3. желание иметь стабильную работу; 4. желание формального признания заслуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. издание приказов и распоряжений; 2. объявление выговоров и благодарностей; 3. разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентирующих документов; 4. аттестация педагогов; 5. предоставление дополнительных отпусков; 6. разумное распределение учебной нагрузки.

Продолжение таблицы 2

Экономические	
<ol style="list-style-type: none"> 1. обеспечение своего существования; 2. желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности; 3. желание быть защищенным в случае экономических спадов; 4. мотив справедливости; 5. желание формального признания заслуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. премирование из внебюджетных фондов; 2. присвоение надбавок; 3. построение системы финансового поощрения ; 4. предоставление социального пакета (больничные, отпускные); 5. предоставление возможности коммерческой деятельности на территории колледжа (репетиторство, платные кружки).
Социально—психологические	
<p>Мотивы самоуважения, признания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. мотив получения уважения, признания заслуг; 2. мотив достижения успеха; 3. желание карьерного роста; 4. потребность в признании уникальности; 5. потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. аттестация на высокую квалификационную категорию; 2. привлечение к управленческой деятельности в состав различных советов, комиссий и т.д. 3. включение в резерв руководящих кадров; 4. перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях; 5. организация конкурсов, направление на городские конкурсы; 6. рекомендация на присвоение званий; 7. благодарственные письма, грамоты

Продолжение таблицы 2

<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. безопасное и комфортное рабочее место; 2. удобный режим работы; 3. спокойная работа без стрессов и конфликтов; 4. уверенность в завтрашнем дне и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. наличие профсоюзной организации, коллективного договора; 2. четкие должностные инструкции; 3. своевременное предоставление информации о проверках; 4. составление удобного расписания занятий; 5. корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки.
<p>Методы принадлежности, общения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. чувствовать себя частью группы; 2. потребность в неформальном общении с коллегами; 3. потребность в неформальном общении с руководством и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. повышение статуса образовательного учреждения; 2. поддержка существующих традиций; 3. совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.); 4. поздравление со знаменательными событиями педагога; 5. привлечение к общественной работе;
<p>Мотивы самореализации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. желание иметь интересную работу; 2. возможность реализовать свои идеи, планы; 3. желание профессионального и личностного роста и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий; 2. предоставление возможности регулярно повышать квалификацию; 3. привлечение к участию в инновационной деятельности; 4. поощрение инициатив, самостоятельности.

Эффективным в современных условиях является существующий метод повышения мотивации «Управление по целям». Управление по целям (англ. Management by Objectives, MBO) — это процесс согласования целей внутри организации, таким образом, чтобы руководство компании и ее

сотрудники разделяли цели и понимали, что они означают для организации [54].

Термин «Управление по целям» впервые был введен и популяризован Питером Друкером в 1954 году в книге «The Practice of Management». Суть управления по целям заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятии решений. Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. В идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей.

Данный метод, стали применять на практике в России первые сетевые компании (продуктовый retail) в начале 2000 годов. Внедрение данного метода мотивации заставило менеджмент компаний несколько иначе взглянуть на проблемы мотивации персонала в процессе достижения определенных целей и задач. Метод «Управления по целям» позволил представить систему управления персоналом в виде одного из составных частей общей цепи поставок и дал возможность научиться управлять персоналом при помощи стандартных инструментов. Метод позволил «оцифровать» многие очень важные процессы, связанные с управлением «людскими ресурсами», при помощи формализации процессов определения и постановки задач в формате SMART.

Очень важно понимать, что данная система не может быть внедрена отдельно от общей системы управления цепями поставок. Реальный эффект можно получить только после внедрения некоторых важных систем управления.

Выводы по главе 1

Подводя итоги первой главы, следует отметить, что мотивация является довольно сложным и многогранным понятием. С одной стороны, это процесс взаимодействия целей организации и ее персонала для достижения поставленных целей. С другой стороны, мотивация представляет собой систему разнообразных способов влияния на персонал, основанную на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала. Этой неоднозначностью объясняется наличие довольно большого количества современных моделей мотивации, в процессе рассмотрения которых была выявлена важность не только материальной, но и нематериальной мотивации в современных рыночных условиях, поскольку для многих сотрудников современных организаций большое значение имеет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

Таким образом, знание основ теории мотивации и ее основных моделей позволит руководству образовательной организации построить эффективную систему менеджмента, которая будет способствовать достижению стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации, повысит производительность труда персонала. Создание условий, при которых работники образовательной организации видят заинтересованность руководства в их профессиональном и личностном развитии, ведет к формированию продуктивной организационной культуры и к повышению эффективности вертикального и горизонтального взаимодействия.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО–ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА БАЗЕ ЧЕЛЯБИНСКОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕДЖА №1)

2.1. Характеристика деятельности и особенности мотивации персонала (на примере Челябинского педагогического колледжа №1)

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский педагогический колледж №1» организовано 10.10.1910 года.

ЧПК №1 осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным Администрацией Калининского района г. Челябинска 31.01.1997 г. и лицензией 74ЛО2 №0001462 рег. № 12320 от 4 марта 2016 года, выданной Министерством образования и науки Челябинской области. Срок действия лицензии – бессрочный.

Учредитель образовательной организации: Министерство образования и науки Челябинской области. Место осуществления образовательной деятельности: Челябинск, ул. Молодогвардейцев, д.43.

По данным на 2021 г. в колледже насчитывается 59 штатных преподавателей. Имеют педагогический стаж до 5 лет – 1 преподаватель; до 10 лет – 8 преподавателей; более 10 лет – 50 преподавателей.

В рамках настоящего исследования был проведен анализ показателей, стимулирующих социальное развитие коллектива образовательного учреждения. Результаты представлены в таблице 1. Проанализируем некоторые показатели социального развития коллектива, используя ответы сотрудников ЧПК № 1 на вопросы разработанной нами анкеты. В расчетах учтем, что на конец 2019 года в образовательной организации работало 59 преподавателей.

Таблица 3 – Анализ показателей, стимулирующих социальное развитие коллектива образовательного учреждения

Показатели	Ответили «нет»		Ответили «да»		Абсолютное отклонение (+,-)
	количество человек	удельный вес	количество человек	удельный вес	
1	2	3	4	5	6
Комфортные условия (отвеченность, температура и др.)	42	75,22	17	28,81	46,19
Гибкий рабочий график	41	69,49	18	30,50	38,9
Участие в производственных соревнованиях	49	83,05	10	16,94	66,11
Совмещение профессий	38	64,40	21	35,59	28,81
Профессиональное обучение (посещение курсов, семинаров)	52	88,13	7	11,86	76,27
Получение материального вознаграждения от организации	56	94,91	3	5,08	89,83
Получение морального вознаграждения	57	96,61	2	3,38	93,23
Участие в управлении организации	56	94,91	3	5,08	89,83
Участие в спортивных соревнованиях	59	100	0	0	100
Пользование библиотечными фондами	49	83,05	10	16,94	66,11
Посещение учреждений культуры	38	64,40	21	35,59	28,81
Участие в общественной работе	38	64,40	21	35,59	28,81
Участие в конфликтах внутри организации	33	55,93	26	44,06	11,87

Продолжение таблицы 3

Подача идей по развитию и укреплению имиджа организации	57	96,61	2	3,38	93,23
---	----	-------	---	------	-------

Как мы видим из результатов опроса, в большей степени сотрудники давали отрицательные ответы, из чего можно сделать вывод о том, в образовательной организации в недостаточной мере развита мотивация персонала к активной позиции, отражается низкий уровень социального развития коллектива.

Рассмотрим основные методы управления мотивацией персонала. В ЧПК №1 основным методом является материальное стимулирование. Сотрудникам периодически выплачивается премия. Конечно, это благоприятно влияет на качество выполнения работ, но фактор этот недолговременный.

Нами было предложено проведение еще одного анкетирования с целью понимания того, что именно смогло бы увеличить вовлеченность персонала в образовательный процесс, а также повысить мотивацию к дальнейшей профессиональной деятельности. Респондентам было предложено отметить самые важные факторы, которые смогли бы их еще более замотивировать. Среди предложенных факторов были такие, как:

1. Организация труда;
2. Содержание труда (работа, которую приходится выполнять);
3. Условия труда;
4. Размер заработной платы;
5. Отношениям с коллегами;
6. Отношениям с руководящим составом;
7. Стиль и методы работы руководителя;
8. Возможность влиять на эффективность работы подразделения;
9. Отношение руководства к нуждам работников;

10. Перспективы карьерного роста;
11. Объективность оценки работы руководителем.

Анкета была направлена на то, чтобы оценить существующую систему мотивации педагогов (Приложение 1). В процентном отношении результаты распределились следующим образом:

1. 55,93 % опрошенных довольны существующей системой организации труда в учреждении. (33 человека)
2. 25,42% респондентов довольны работой, которую приходится выполнять на рабочем месте. (15 человек)
3. Условиями труда довольны 8,47 % респондентов. (5 человек)
4. Размер заработной платы устраивает всего лишь 23,72 % опрошенных. (14 человек)
5. Отношения с коллегами устраивают 67% опрошенных сотрудников образовательной организации. (39 человек)
6. Отношения с руководителем нравятся небольшому количеству респондентов – 8,47%. (5 человек)
7. Стиль и методы работы руководителя устраивают так же 8,47% респондентов. (5 человек)
8. Возможность влиять на эффективность работы образовательной организации отметили лишь 5,08% респондентов. (3 человека)
9. Отношения руководства к нуждам работников работники оценили удовлетворительно (10,16% опрошенных). (6 человек)
10. Перспективы карьерного роста так же находятся на неудовлетворительном уровне. «Да» ответили 20,33% опрошенных. (12 человек)
11. Объективность оценки работы руководителем так же оценена опрошенными сотрудниками как неудовлетворительная. «Да» ответили (13,55 опрошенных). (8 человек)

Самыми значимыми аспектами системы мотивации для большинства сотрудников стали следующие:

1. Отношения с коллегами;
2. Отношения с руководящим составом;
3. Условия труда;
4. Перспективы карьерного роста;
5. Возможность влиять на эффективность работы

Результаты анкетирования представлены на рисунке №1

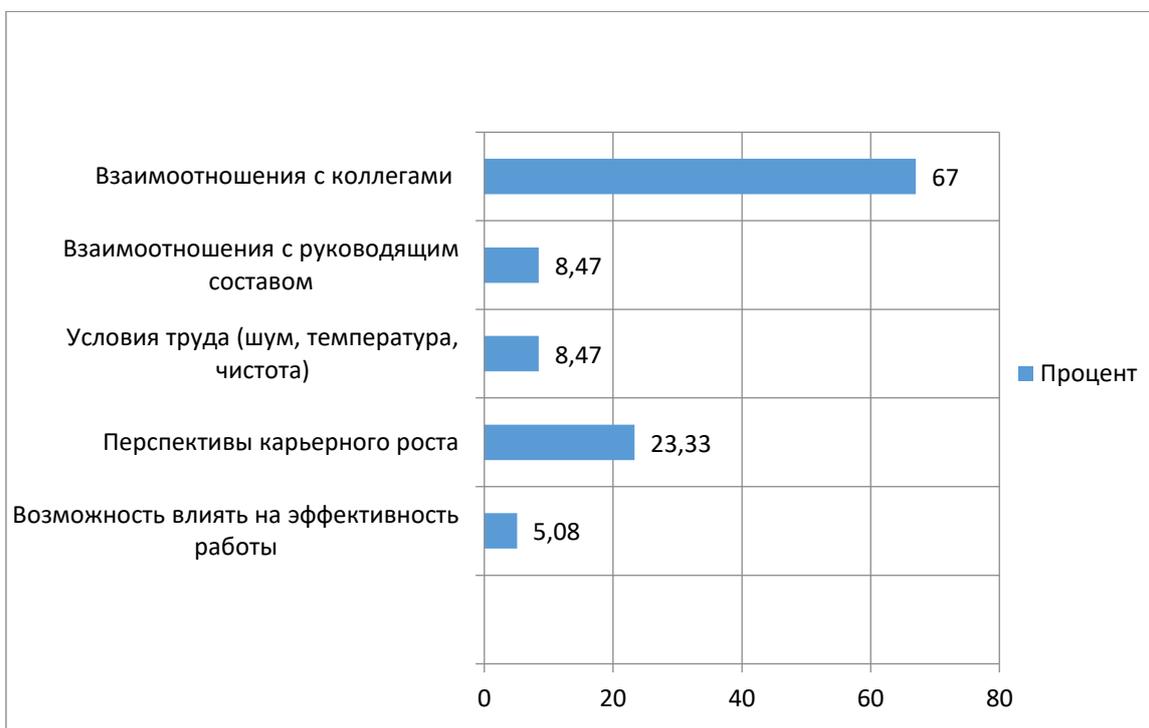


Рисунок 1 – Графическое изображение результатов исследования

Таким образом, анкетирование позволило сделать вывод о том, что сотрудники в целом недовольны существующей системой мотивации в образовательной организации ЧПК №1.

2.2. Разработка и реализация программы мотивации персонала профессиональной образовательной организации

На основании выявленных недостатков системы стимулирования труда работников ЧПК №1 нами выдвинуто ряд предложений по развитию мотивационного комплекса данного образовательного учреждения, целью которых должны быть человеческие ресурсы: знания, умения, навыки и установки, а также корректировка системы мотивации работников в соответствии с целями деятельности ЧПК №1.

Мы исходим из того, что необходимо провести меры по активизации кадров, в частности, по формированию мотивации педагогов, т.к. мало заметна заинтересованность каждого педагога в общем деле. Ведь одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала.

Полученные результаты позволяют наметить эффективные мероприятия, которые окажут значительное влияние на совершенствование системы мотивации педагогических работников ЧПК №1

Предлагаемый нами механизм мотивации труда работников складывается из следующих подсистем (представлено в таблице 4):

Таблица 4 – Программа работы по мотивации труда персонала

Проблема	Предложения
Отсутствие перспективы карьерного роста	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования учреждения2. Мероприятия по улучшению морального стимулирования работников.
Снижается профессиональный и образовательный уровень персонала	<ol style="list-style-type: none">1. Профессиональное развитие персонала

Продолжение таблицы 4

Неготовность сотрудников ЧПК №1, ответственных за мотивацию труда персонала к проведению этой работы	1. Повышение квалификации руководства учреждения в сфере мотивации труда персонала
--	--

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда работников нами была разработана программа, включающая ряд мотивационных мероприятий, которые в течение года планируется внедрить в учреждении:

1. Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования учреждения;
2. Мероприятия по улучшению морального стимулирования работников;
3. Профессиональное развитие персонала.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

- Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования учреждения. Основой управления трудовой эффективности является увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования учреждения. Для достижения положительного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему стимулирования труда персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм стимулирования на основе экономических и социально–психологических и административных методов управления.

Таблица 5 – План мероприятий по увеличению заинтересованности персонала в результативности функционирования ЧПК №1.

Мероприятия	Срок реализации	Ответственный
Внедрение открытых принципов руководства: выполнение норм корпоративного кодекса, развитие культуры учреждения, проведение собраний коллектива 1 раз в месяц	2019–2020 уч.г.	Директор колледжа
Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте)	2019–2020 уч.г.	Директор колледжа

Чтобы заинтересовать персонала в результативности функционирования учреждения необходимо развивать мотивационные воздействия и соответствующие им стимулирующие формы:

1. Развитие культуры учреждения как системы значимых для всего персонала ценностных ориентаций и норм, корпоративных представлений, которые обеспечат понимание и признание целей организации, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между сотрудниками организации;

2. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте). Информирование работников (доведение до работников нужных сведений о делах организации).

Управленческие средства–стимулы: внедрить открытые принципы руководства и организации, демократический стиль руководства. Работа в данном направлении не предполагает выделения материальных средств. Собрание коллектива, производственная документация, отчеты о работе.

Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, привлечение в дела организации, в результате – возрастает уровень социальной ответственности и социального контроля сотрудников на основе социально–психологических стимулов поддержания производительности

труда. Информированность о делах организации, мышление и деятельность со стороны организации.

- Мероприятия по улучшению морального стимулирования работников. Нами был разработан проект Положения о моральном стимулировании педагогических работников Челябинского педагогического колледжа № 1.

В качестве моральных приемов совершенствования мотивации труда персонала можно предложить следующие мероприятия:

1. Поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом; подарки ко дню рождения; подарки к праздникам, юбилеям;
2. Совместное проведение отдыха, организуемое руководством организации;
3. Поддержка со стороны руководства, похвала;
4. Похвала, поддержка со стороны коллектива;
5. Почетная грамота;
6. Занесение на Доску почета;
7. Причастность к делам трудового коллектива;
8. Публикация статьи с признанием заслуг педагогического работника в местной прессе;

Все вышеперечисленные мероприятия позволят профессиональной образовательной организации постепенно перейти на новую систему мотивации труда персонала.

Таким образом, на основании проведенного исследования мотивации педагогических работников ЧПК №1 можно выделить резервы усиления роли и места мотивации труда в организации, реализацией которых и может заниматься отдел кадров:

- Моральное стимулирование – достаточно популярный метод мотивации труда работников к нему относится система поощрений знаками отличия, наградами, грамотами и другими символами внимания. У большинства организаций моральное стимулирование осуществляется по

двум направлениям: поощрение в устной форме и порицание. В частных случаях такое стимулирование приводит к отрицательной мотивации труда, так как руководители в большинстве случаев не учитывают индивидуально – психологических особенностей работников.

На наш взгляд целесообразным будет формирование доски почета в стенах образовательной организации. Занесение на Доску почета является формой поощрения работников за вклад в эффективную работу и развитие ЧПК №1, образцовое выполнение педагогических обязанностей, продолжительный и безупречный труд, новаторство и другие достижения в работе.

Занесение на Доску почета осуществляется ежегодно 20 мая, сроком на один год. На Доску почета помещаются цветные фотографии размером 20х30 см с указанием под ними фамилии, имени, отчества, должности (или звания).

К занесению на Доску почета представляются педагоги ЧПК №1, проработавшие не менее 2 лет, имеющие устные и письменные поощрения, не имеющие на момент представления дисциплинарных взысканий.

Для рассмотрения вопроса о занесении на Доску почета в срок до 1 мая каждого года представляются следующие документы:

1. Ходатайство с указанием фамилии, имени, отчества и должности кандидата;
2. Краткая характеристика с отражением всей трудовой деятельности, наградений и поощрений, с указанием конкретных заслуг и достижений кандидата.

Лицам, чьи фотографии занесены на Доску почета, выдается свидетельство установленного образца.

Помимо этого, считаем целесообразным проведение мероприятий по укреплению корпоративной культуры и нормализации отношений между руководством и педагогическим составом. Внедрение предложенных нами мероприятий в совокупности будет способствовать развитию и дифференциации системы мотивации труда персонала в организации.

Корпоративные праздники обладают значительной мотивирующей функцией. Корпоративный праздник и оценка его эффективности складывается из анализа достижения или не достижения поставленной цели. То есть, планируя праздничное мероприятие, ставя перед ним определенные цели и задачи, нужно заранее продумать систему оценки эффективности задуманного праздника. Цели корпоративного праздника – это создание необходимых условий для знакомства и неформального общения сотрудников; трансформация корпоративной культуры в сторону большей демократизации и внимания к сотрудникам; мотивация сотрудников на достижение лучших результатов.

Для достижения этих целей необходимо решить ряд задач. Задачи корпоративного праздника – это те этапы, последовательно проходя которые, возможно прийти к достижению цели. То есть это своего рода «ступени», ведущие к вершине результата: награждение лучших сотрудников по итогам года памятными подарками; обучение сотрудников руководителями. Праздник должен доставить удовольствие коллективу. Необходимо, чтобы в результате его проведения доверие сотрудников к руководству возросло, они получили бы возможность узнать своих коллег с новой стороны, увидеть их человечность и чувство юмора. От психологического климата в коллективе зависит как благополучие членов коллектива, так и их работоспособность.

Таким образом, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы: индивидуальный подход; широкий спектр всевозможных мер стимулирования; их сочетание с моральными формами стимулирования труда. В качестве мероприятий такого рода может быть проведение ежегодных конкурсов профмастерства, и присвоение за достигнутые результаты звания заслуженного работника организации с последующим представлением к областным и министерским грамотам–награждениям, для присвоения звания ветеран труда.

- Профессиональное развитие персонала. Необходимо ежегодно составлять планы обучения и повышения квалификации сотрудников

ЧПК№1. План работы по профессиональному развитию руководящих сотрудников ЧПК №1 на 2019–2020 уч. год приведен в таблице.

Таблица 6 – План работы по профессиональному развитию руководящих сотрудников ЧПК №1

Мероприятия	Срок реализации	Ответственный
Направить на курсы повышения квалификации по теме: Методы мотивации труда персонала	2019–2020 уч. год	Директор колледжа

Повышение квалификации руководства учреждения в сфере мотивации труда персонала.

Цель: повышение квалификации руководителя, в сфере управления персоналом учреждения. Внедрение социально–психологических методов обучения.

Обучение предлагаем проводить по направлению «Управление персоналом».

Учебная программа включает следующие дисциплины: основы менеджмента; психология делового общения; этикет и имидж персонала; конфликтология; кадровое делопроизводство; трудовое законодательство; основные процессы управления персоналом: подбор, адаптация, оценка персонала; развитие и обучение персонала, построение карьеры; мотивация и стимулирование персонала; организационная культура и командообразование; информационные технологии в менеджменте; разработка управленческих решений; организация и оплата труда; функционально–стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом;

Деловые игры. Деловые игры могут проводиться как для руководителей высшего звена ЧПК №1, так и для педагогических работников организации по направлениям деятельности. Результаты работы команд

оценивает жюри, в состав которого входят директор колледжа заведующие направлениями.

Круглые столы. Руководству ЧПК № 1 предлагается ежеквартально проводить расширенные заседания совета. Мероприятие может проводиться по определенной программе в виде «фокус–групп», в которых будут обсуждаться достаточно узкая проблематика по тем или иным вопросам.

Помимо вышесказанного считаем целесообразно внедрение следующих пунктов:

1. Условия труда. Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, педагог испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Его интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Организация питания в обеденный перерыв. Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

2. Создание условий для социальной активности работников профессиональной образовательной организации. Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей. Нами было предложено проведение тренинга (Приложение 2) в рамках педагогической практики на

сплоченность, что позволит значительно улучшить взаимоотношения между педагогическими работниками.

Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда разработан и представлен в таблице.

Для формирования эффективной системы мотивации в организации требуется наличие определенных факторов и условий, которые позволяют совершенствовать имеющуюся концепцию и методологию стимулирования труда.

Таблица 7 – Проект по усовершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации

Наименование мероприятий	Методы	Сроки	Ожидаемый результат
Привлечение персонала к формированию целей и разработке решений.	<ol style="list-style-type: none">1. Проведение собраний с целью информирования педагогического персонала об успехах организации и построения планов на следующий период2. Обсуждение вопросов по управлению организацией с педагогическим персоналом в формате «За», «Против»	Каждую неделю	С целью повышения эффективности организации.

Продолжение таблицы 7

<p>Моральное стимулирование</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поздравление коллег с ежегодными праздниками руководящим составом 2. Проведение выездных корпоративных мероприятий 2 раза в год 3. Формирование доски почета 	<p>2019–2020 уч. год</p>	<p>Получение качественного продукта в рамках должностных обязанностей</p>
<p>Повышение квалификации персонала</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение круглых столов и тренингов 2 раза в год по проблематике мотивации 2. Посещение курсов повышения квалификации для дальнейшего профессионального роста. 	<p>2019–2020 уч. год</p>	<p>Возможность продвижения по служебной лестнице, сокращение рабочего места.</p>
<p>Условия труда</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение собрания, где будут озвучены пожелания каждого педагога относительно благоустройства своего кабинета 2. Участие в грантовом конкурсе на обновление и модернизацию материально-технической базы 	<p>Сентябрь 2019, январь 2020</p>	<p>Педагог чувствует себя комфортно и уютно, следовательно, повышается производительность труда и чувство удовлетворенности.</p>
<p>Создание условий для социальной активности работников профессиональной образовательной организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение тренинга на сплоченность 	<p>Март 2020</p>	<p>Создание на рабочих местах духа единой команды</p>

Среди них: наличие в организации профессионально пригодного и устойчивого коллектива сотрудников; деятельность органов управления, должностных лиц среднего и старшего управленческого звена (управляющая подсистема) по формированию развитой системы мотивации в организации; задействование устоявшихся методов управления персоналом управляющей подсистемой не только по отношению к управляемой подсистеме (подчиненный персонал), но и в отношении себя; существование системы мотивации, направленной на формирование первичной заинтересованности работников в работе; наличие объективных условий, обосновывающих, позволяющих проведение позитивных изменений имеющейся системы мотивации в организации; существование устойчивых традиций и опыта управления персоналом в данной организации; реализация мер развития персонала: повышение профессионального статуса, обучение и переподготовка и т. д.

Наличие в организации профессионально пригодного и устойчивого коллектива сотрудников необходимо для формирования системы мотивации с элементами индивидуализации, когда каждый представитель коллектива становится известным по многим параметрам (на основе данных наблюдений, аттестации, бесед, особенностей выполнения профессиональных заданий, проведения в коллективе) и это позволяет выбрать для него единственно верную форму мотивации его индивидуального труда. В случае же, когда в организации наблюдается высокая текучесть кадров, формирование эффективной системы мотивации находится под вопросом, так как меняющиеся условия индивидуальной среды в коллективе не позволяют получить как устойчивые данные о каждом сотруднике организации, так и сформированных коллективах. Кроме этого, коллектив, в отношении которого планируется комплекс мероприятий по совершенствованию мотивации, должен состоять из профессионально подготовленных сотрудников, которые адекватно реагируют на производимые изменения.

Существование устойчивых традиций и опыта управления персоналом в данной организации также является необходимым условием формирования эффективной системы мотивации, так как в данном случае оказываются задействованными такие моральные и психологические нормы, как «корпоративные интересы», «дух единой команды». Данные нормы позитивно влияют на мотивацию персонала, создают дополнительные стимулы качественного, ответственного отношения к делу. Реализация мер развития персонала: повышение профессионального статуса, обучение и подготовка представляется логичным завершением «заботы» управляющей подсистемы о персонале организации, оптимизации поведения и организации стимулирования ответственности и производственного роста. Таким образом, для выработки конкретных путей создания эффективной системы мотивации труда, в организации необходимо наличие определенных условий.

Следует отметить, что использование методов должно быть комплексным. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной.

Считаем, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.

2.3. Анализ результатов опытно–экспериментальной работы

Для определения эффективности проделанной работы нами был использован тот же диагностический материал, что и в констатирующем эксперименте. Нами был замечен большой прирост в процентном соотношении по некоторым показателям.

При проведении контрольного эксперимента результаты распределились следующим образом:

1. 59,32 % опрошенных довольны существующей системой организации труда в учреждении. (35 человек)
2. 25,42% респондентов довольны работой, которую приходится выполнять на рабочем месте. (15 человек)
3. Условиями труда довольны 27,11 % респондентов. (16 человек)
4. Размер заработной платы устраивает всего лишь 23,72 % опрошенных. (14 человек)
5. Отношения с коллегами устраивают 86,44% опрошенных сотрудников образовательной организации. (51 человек)
6. Отношения с руководителем нравятся небольшому количеству респондентов – 38,98%. (23 человек)
7. Стиль и методы работы руководителя устраивают 33,89% респондентов. (20 человек)
8. Возможность влиять на эффективность работы образовательной организации отметили 72,88% респондентов. (43 человека)
9. Отношения руководства к нуждам работников оценили удовлетворительно (18,64% опрошенных). (11 человек)
10. Перспективы карьерного роста так же находятся на неудовлетворительном уровне. «Да» ответили 27,11% опрошенных. (16 человек)
11. Объективность оценки работы руководителем оценена опрошенными следующим образом: «Да» ответили (22,03 опрошенных). (13 человек)

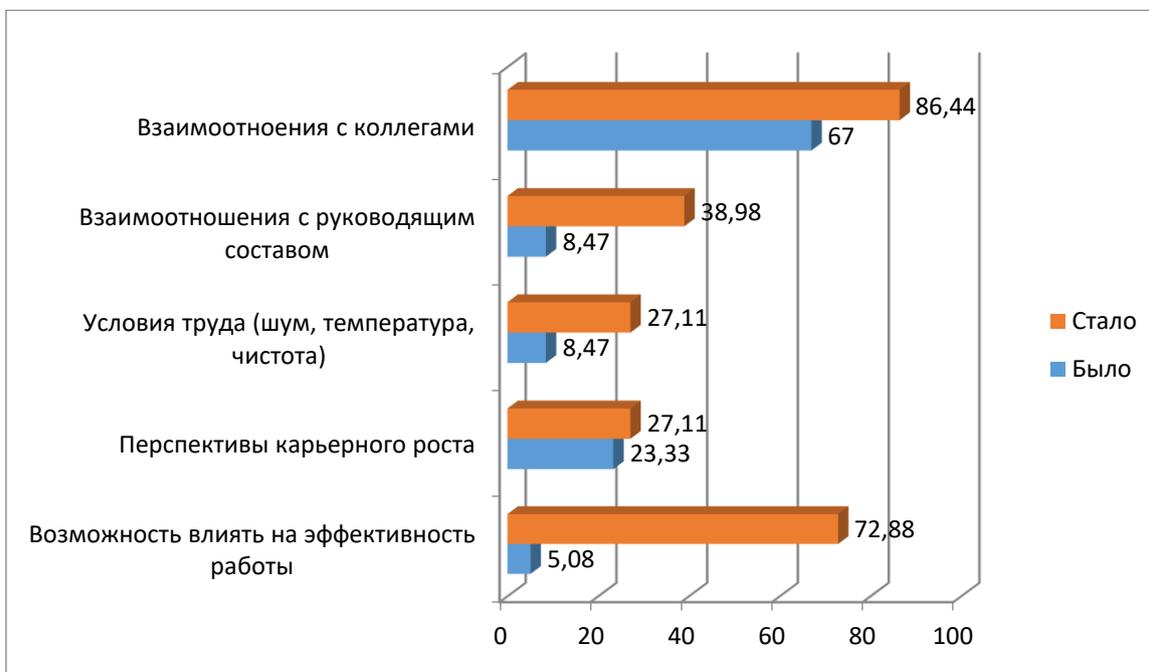


Рисунок 2 – Результаты эксперимента

Анализ результатов диагностики сформированности мотивации у педагогических работников показывает, что уровень заинтересованности в выполнении должностных обязанностей, а так же уровень личной мотивации к профессиональной деятельности у педагогов значительно повысился.

Выводы по главе 2

В данной главе на основе проведенного анкетирования и личного наблюдения мы пришли к выводу, что выбранная тема не оставляет за собой сомнений в ее актуальности. Педагогический персонал Челябинского педагогического колледжа № 1 в недостаточной мере замотивирован и обладает не той мотивацией, которая позволила бы выполнять своей должностные обязанности в полной мере, используя собственную инициативу и желание развиваться в рамках целей профессиональной образовательной организации.

Нами рассмотрены приемы повышения мотивации педагогических работников, а так же методика изучения уровня сформированности интереса к профессиональной деятельности.

Для фактического определения уровня мотивации педагогического персонала Челябинского педагогического колледжа № 1 нами использовались различные опросники. Цель данной опроса: диагностика желаний персонала к инициативному выполнению должностных обязанностей.

В ходе проведения эксперимента, целевой аудиторией оказались преподаватели колледжа. Базой опытно–экспериментальной работы являлось ГБПОУ СПО «ЧПК №1».

Анализ системы мотивации труда педагогического персонала ЧПК №1 выявил следующие проблемы в управлении персоналом: сотрудники не в полной мере получают стимула для эффективной работы, что в целом оказывает отрицательное влияние на деятельность образовательного учреждения.

Мы использовали методы повышения мотивации, которые, по данным анкетирования были бы наиболее эффективными. В рамках эксперимента организовано привлечение персонала к принятию решений, что в дальнейшем позволит педагогическим работникам принимать участие в управлении образовательной организацией. Использовались методы морального стимулирования, создавались всяческие условия для социальной активности педагогов профессиональной образовательной организации. Разработанные мероприятия будут способствовать совершенствованию системы мотивации труда педагогического персонала образовательной организации, что подтверждается полученными данными в рамках проводимого эксперимента.

Таким образом, правильно выбранные методы и формы повышения МОТИВАЦИИ педагогов помогают определить ту возможную меру

включенности персонала в выполнении работы, которая делает рабочий еще более эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня важной проблемой становится исследование проблем управления поведением персонала в современных образовательных организациях, сориентированных на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

В современном мире проблема стимулирования трудовой деятельности педагогов стала особенно актуальной, потому что между профессиональными образовательными организациями усиливается конкуренция за сотрудников – высококвалифицированных специалистов.

Изученные теории показывают, что на сегодняшний день не существует какой-то одной главенствующей теории мотивации. Каждая из теорий имеет свое отличие. При этом в этих теориях в основном рассматриваются факторы, лежащие в основе мотивации и мало внимания уделяется самому процессу мотивирования. Из этого можно сделать вывод, что система мотивации персонала организации, должна учитывать элементы всех теорий. Действия по мотивации должны включать как экономическое, так и моральное удовлетворение потребностей персонала и создание условий для проявления творческих возможностей работников и их самореализации.

В ходе нашего исследования были выполнены поставленные задачи. Мы изучили теоретические основы и современные концепции мотивации труда, проанализировали систему мотивации персонала в образовательной организации на примере Челябинского педагогического колледжа №1 и выявили наиболее значимые аспекты для нашего исследования.

В ходе написания второй главы нами было исследована и проанализирована действующая система мотивации педагогических работников ЧПК № 1 г. Челябинска.

На основе анализа мы пришли к выводу, что в образовательной организации в недостаточной мере развита мотивация персонала к активной позиции, отражается низкий уровень социального развития коллектива.

Отсюда следует, что эффективным будет внедрение предложенных нами мероприятий по повышению мотивации педагогов.

Коллектив школы начал сталкиваться с ситуацией, когда высокий темп работы, реформирование образовательной системы, нехватка мотивационных стимулов в работе вызывали повышенное напряжение среди педагогического коллектива, обострение психологического климата в коллективе.

Внедренные нами мероприятия (привлечение персонала к формированию целей и разработке рений, проведение курсов повышения квалификации, создание условий для социальной активности работников, а так же рекомендации по активному моральному стимулированию и участию в грантовом конкурсе на обновление и модернизацию материально–технической базы) смогли поспособствовать повышению мотивации персонала, а так же оказали огромное влияние на желание педагогических работников в профессиональном развитии. Более того, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала позволят повысить эффективность работы ЧПК № 1, а так же будут способствовать психологически–благоприятной атмосфере в коллективе.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи реализованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адашев А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента[текст]/А. У. Адашев. – М.: «Мировая наука», 2019. – 34 с.
2. Армстронг В. Практика управления человеческими ресурсами[текст]/В. Армстронг. – М.: «Прогресс книга», 2018. – 1038 с.
3. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала[текст]/В. С. Афанасьева. – М.: «Аллея науки», 2020. – 456 с.
4. Балабанов И. Т. Основы организации и мотивации[текст]/И . Т. Балабанов. – М.: «Финансы и статистика», 2016. – 150 с.
5. Балабанова Л. В. Управление персоналом[текст]/Л. В. Балабанова. – М.: «ЦУЛ», 2011. – 468 с.
6. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов[текст]/Т. Ю. Базарова. – М.: «Банки и биржи, ЮНИТИ», 2015. – 423 с.
7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие[текст]/Н. П. Беляцкий. – М.: «Экоперспектива», 2016. – 350 с.
8. Бергер Д. Система мотивации и оплаты труда[текст]/Д. Бергер. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2014. – 761 с.
9. Блинов А. О. Искусство управления персоналом: учебное пособие[текст]/А. О. Блинов. – М.: «ГЕЛАН», 2015. – 290 с.
10. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика[текст]/Е. Н. Ветлужских. – М.: «Бизнес», 2012. – 148 с.
11. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека[текст]/В. К. Вилюнас. – М.: «МГУ», 2013. – 87 с.

12. Волкогонова О. Д. Управленческая психология[текст]/О. Д. Волкогонова. – М.: «Инфра-М», 2019. – 352 с.
13. Волосский А. А. Мотивация и стимуляция труда[текст]/А. А. Волосский. – М.: «Техносфера», 2018. – 524 с.
14. Вторушин Н. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности[текст]/Н. А. Вторушин. – М.: «Вестник», 2015. – 67 с.
15. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы[текст]/Б. М. Генкин. – М.: «ИНФРА-М», 2021. – 352 с.
16. Грошев В. И. Менеджмент организационной культуры[текст]/В. И. Грошев. – М.: «МОДЭК», 2018. – 147 с.
17. Демин М. В. О мотивации человеческой деятельности[текст]/М. В. Демин. – М.: «Вестник МГУ», 2016. – 61 с.
18. Деханова Н. Г. Мотивация управленческой деятельности: вопросы теории и методологии[текст]/Н. Г. Деханова. – М.: «Москва», 2013. – 21 с.
19. Дорофеев В. Д. Менеджмент[текст]/В. Д. Дорофеев. – М.: «Инфра-М», 2014. – 448 с.
20. Дружинин В. И. Управление образовательным учреждением[текст]/В. И. Дружинин. – М.: «Курган», 2011. – 148 с.
21. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности[текст]/А. П. Егоршин. – М.: «Инфра», 2011. – 464 с.
22. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческими ресурсами[текст]/С. Е. Елкин. – М.: «Медиа», 2019. – 236 с.
23. Зайцев Г. Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент[текст]/Г. Г. Зайцев. – М.: «Питер», 2015. – 248 с.

24. Захаров Н. И. Мотивационное управление в социально–экономических системах[текст]/Н. И. Захаров. – М.: «РАГС», 2016. – 360 с.
25. Зворовский Г. Е. Социология[текст]/ Г. Е. Зворовский.– М.: «Экзамен», 2015. – 38 с.
26. Зимня И. А. Педагогическая психология[текст]/ И. А. Зимняя.– М.: «Феникс», 2012. – 11 с.
27. Журавлев П. В. Технология управления персоналом[текст]/П. В. Журавлев. – М.: «Экзамен», 2012. – 576 с.
28. Журавлев П. В. Менеджмент персонала[текст]/П. В. Журавлев. – М.: «Экзамен», 2014. – 448 с.
29. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности[текст]/Т. В. Зайцева. – М.: «ИНФРА-М», 2020. – 394 с.
30. Ильин Б. П. Мотивация и мотивы[текст]/Б. П. Ильин. – М.: «Питер», 2014. – 46 с.
31. Каверин С. Б. Мотивация труда[текст]/С. Б. Каверин. – М.: «ИПРАН», 2016. – 73 с.
32. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности[текст]/А. Я. Кибанов. – М.: «ИНФРА», 2018. – 524 с.
33. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом[текст]/А. Я. Кибанов. – М.: «ИНФРА», 2016. – 540 с.
34. Коваленко Н. В. Мотивация и система стимулирования педагогов[текст]/Н. В. Коваленко. – М.: «Астрель», 2018. – 32 с.
35. Коновалова Е. И. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач[текст]/Е. И. Коновалова. – М.: «Кадровик», 2014. – 74 с.
36. Кочанова А. А. Современная практика мотивации персонала[текст]/А. А. Кочанова. – М.: «Экономика и социум», 2020. – 663 с.

37. Кошарная Г. Б. Управление персоналом[текст]/Г. Б. Кошарная. – М.: «Пенза», 2018 – 219 с.
38. Кошкина Ю. А. Формы мотивации персонала и методы ее оценки[текст]/А. Ю. Кошкина. – М.: «Синергия Наук», 2020. – 349 с.
39. Лазутина А. Л. Проблема мотивации труда в условиях формирования рыночных отношений[текст]/А. Л. Лазутина. – М.: «ВГИПУ», 2018. – 184 с.
40. Лукаш Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом[текст]/Ю. А. Лукаш. – М.: «Финпресс», 2017. – 208 с.
41. Лукичева Л. И. Управление организацией[текст]/Л. И. Лукичева. – М.: «Омега–Л», 2021. – 360 с.
42. Макаров В. А. Трудовая мотивация современной российской молодежи[текст]/В. А. Макаров. – М.: «Антей», 2015. – 19 с.
43. Маренков Н. Л., Косаренко Н. Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений[текст]/Н. Л. Маренков. – М.: «Академический проект», 2011. – 464 с.
44. Маслоу А. Мотивация и личность[текст]/А. Маслоу. – М.: «Евразия», 2011. – 105 с.
45. Милаш Е. Система премирования: Социальное и моральное стимулирование[текст]/Е. Милаш. – М.: «Кадровые решения», 2017. – 77 с.
46. Орлов Г. П. Сверхмотивация[текст]/Г. П. Орлов. – М.: «Альфа-пресс», 2016. – 54 с.
47. Пеленев А. Ф. Система управления педагогическим коллективом[текст]/А. Ф. Паленев. – М.: «Пермь», 2012. – 355 с.
48. Петрова Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала[текст]/Ю.А Петрова. – М.: «Бизнес», 2018. – 295 с.

49. Позднышева И. В. Мотивация персонала[текст]/И. В. Позднышева. – М.: «Аллея Науки», 2020. – 361 с.
50. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации[текст]/В. П. Пугачев. – М.: «Аспект Пресс», 2015. – 329 с.
51. Сербинский Б. Ю. Управление персоналом[текст]/Б. Ю. Сербинский. – М.: «Приор», 2017. – 34 с.
52. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах[текст]/Н. В. Самоукина. – М.: «Вершина», 2014. – 224 с.
53. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом[текст]/В. И. Сперанский. – М.: «Алфа-пресс», 2018. – 496 с.
54. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом[текст]/А. В. Тебекин. – М.: «КноРус», 2020. – 720 с.
55. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования стимулирования персонала в условиях рынка[текст]/Е. А. Токарева. – М.: «Наука», 2017 – 542 с.
56. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия[текст]/В. В. Травин. – М.: «Наука», 2019 – 65 с.
57. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент[текст]/Э. А. Уткин. – М.: «ЭКМОС», 2017. – 34 с.
58. Червякова Е. В. Мотивация трудового поведения российского персонала[текст]/Е. В. Червякова. – М.: «СГТУ», 2016. – 53 с.
59. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации[текст]/С. А. Шапиро. – М.: «КНОРУС», 2015. – 256 с.
60. Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом[текст]/А. А. Шкрабалюк. – М.: «Молодой ученый», 2021. – 297 с.

- 61.Шпалинский В. В. Психология менеджмента[текст]/В. В Шпалинский. – М.: «УРАО», 2013. – 184 с.
- 62.Федорова Н. В. Управление персоналом организации[текст]/Н. В. Федорова. – М.: «КноРус», 2012. – 512 с.
- 63.Фролов С. С. Основы социологии[текст]/С. С. Фролов. – М.: «ИНФРА», 2018. – 14 с.
- 64.Фопель К. Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения[текст]/К. Фопель. – М.: «Генезис», 2014. – 336 с.
- 65.Юрганова Е. Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации[текст]/Е. Ю. Юрганова. – М.: «Екатеринбург» , 2016. – 260 с.
- 66.Ядов В. А. О диспозиционной регуляции социального поведения личности. Методологические проблемы социальной психологии[текст]/В. А. Ядов. – М.: «ИНФРА», 2016. – 147 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета для оценки системы мотивации персонала ЧПК №1

Оцените по пятибалльной шкале Вашу удовлетворенность перечисленными ниже аспектами работы	5 баллов – вполне удовлетворен, 4 балла – в целом удовлетворен, 3 балла – скорее, не удовлетворен, 2 балла – не удовлетворен, 1 балл – совершенно не удовлетворен	Отметьте значком "+" не более 6 самых значимых (важных) для Вас аспектов
Организацией труда		
Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять)		
Условиями труда		
Размером заработной платы		
Отношениями с коллегами		
Отношениями с руководящим составом		
Стилем и методами работы руководителя		
Возможностью влиять на эффективность работы подразделения		
Отношением руководства к нуждам работников		
Перспективами карьерного роста		
Объективностью оценки		

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тренинг для педагогических работников на сплочение и командообразование Пояснительная записка

Актуальность. Групповая сплоченность является необходимым условием действенности и эффективности групповой работы. Групповой сплоченности содействуют: правильно организованная совместная деятельность в направлении принятых целей и решении лично значимых для участников задач; удовлетворение личных потребностей участников, связанных с групповой деятельностью; дружеская располагающая атмосфера в группе; позитивные взаимоотношения и симпатии между участниками;

Таким образом, когда в группе создан комфортный микроклимат, ее участники обретают уверенность, стремятся работать и творить.

Цель программы: развитие сплоченности коллектива.

Задачи:

1. Знакомство друг с другом (узнать то, что не знали ранее)
2. Нахождение сходств у участников группы для улучшения, взаимодействия между ними.
3. Формирование доверительных отношений в группе.
4. Создание работоспособности группы.
5. Развитие межличностной чувствительности и взаимопонимания.
6. Развитие умения работать в команде.
7. Сплочение группы.

Формы и методы работы:

Комплекс упражнений разработан для педагогических работников ЧПК

№1. Он состоит из 3 встреч. Продолжительность встречи 45–60 минут.

Тренинги проводятся во второй половине дня.

Ожидаемые результаты:

1. Преподаватели лучше узнают друг друга.
2. Улучшится качество взаимодействия между педагогами.

3. Увеличится работоспособность.
4. У педагогов сформируется умение работать в команде.
5. Улучшится психологический климат в коллективе.
6. Повысится сплоченность педагогического коллектива.

Диагностика сплоченности коллектива

Название методики	Источник
1. Оценка СПК по А.Н. Лутошкину	Настольная книга практического психолога. В 2кн. Кн. 2.: Работа со взрослыми: учеб. пособие / Е. И. Рогов. – М: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. – 383 с.: ил. С. 106–108
2. Определение индекса групповой сплоченности Сишора	Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.179–180.

Методика Определение психологического климата группы

Для общей оценки некоторых основных проявлений психологического климата коллектива психолог может воспользоваться картой-схемой А. Н. Лутошкина. В ней в левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный психологический климат, в правой — качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств можно определить с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до — 3).

Инструкция:

Следует прочесть сначала предложение слева, затем — справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. При этом надо иметь в виду, что оценки означают:

- +3 — свойство, указанное слева, появляется в коллективе всегда;
- +2 — свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 — свойство появляется достаточно часто;

0 — ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляется достаточно ясно или то и другое проявляется в одинаковой степени;

–1 — достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

–2 — свойство проявляется в большинстве случаев;

–3 — свойство проявляется всегда.

А	3	2	1	0	–1	–2	–3	В
В коллективе преобладает оптимистическое, деловое настроение.								Преобладает пессимистическое, неделовое настроение.
Во взаимоотношениях проявляется доброжелательное, дружеское отношение.								В отношениях проявляется конфликтность, агрессивность и антипатия.
Проявляется взаимопонимание, взаиморасположение между микрогруппами.								Группировки конфликтуют между собой.
Членами коллектива нравится проводить время вместе.								В коллективе проявляется отрицательное отношение к более тесному общению.
Человека в коллективе поддерживают.								Неудачи и успехи оставляют других равнодушными или могут вызывать зависть и т.д.
В коллективе преобладает одобрение и поддержка.								Замечания и критика носят характер явных или

								скрытых выпадов.
В коллективе сформировано коллективное мнение. Принято с уважением принимать позиции друг друга.								В коллективе каждый считает свое мнение главным. Нетерпеливо относится к точке зрения других.
В трудных ситуациях происходит эмоциональное объединение коллектива, поддержка.								В трудной ситуации возникают ссоры, взаимные непонимания.
Общие достижения или неудачи переживаются всеми или многими как личные.								Достижения или неудачи не находят существенного отклика у его участников.
Отношение к новичкам доброжелательное.								К новичкам проявляют враждебность или равнодушие.
Коллектив охотно отвлекается на запросы организации.								Коллектив трудно организовать на совместное дело.
В коллективе наблюдается справедливое отношение, социальная защищенность.								Коллектив разделился на «привилегированных» и «пренебрегаемых».
У членов коллектива проявляется чувство гордости за свою								К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.

организацию.								
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Характеристика СПК

1. СПК устойчивый, благоприятный. 5.5 – макс
2. Проявляется удовлетворенность своей профессией, взаимоотношениями с коллегами. Затяжные конфликты маловероятны. Отсутствие скрытых группировок.
3. СПК благоприятный, неустойчивый. 4,6 – 5,4 включительно. Неустойчивость, обусловленная внутренними противоречиями. Это должно стать предметом для работы руководителя.
4. СПК среднего уровня. Проблемный. 3,8 – 4,5. В психологии коллектива существуют проблемы, как в сфере межличностных отношений, так и в деловой сфере. Это отражается на надежности, эффективности работы особенно в экстремальных ситуациях. Явные или скрытые группировки.
5. СПК неблагоприятный. 1 — 3,7. Большинство сотрудников недовольны содержанием своей деятельности, целями работы, отношениями.

Определение индекса групповой сплоченности Сишора

Групповую сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
 1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
 2. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
 3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
 4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
 5. Живу и существую отдельно от нее (1).
 6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?
 1. Да, очень хотел бы перейти (1).
 2. Скорее перешел бы, чем остался (2).
 3. Не вижу никакой разницы (3).
 4. Скорее всего остался бы в своей группе (4).
 5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
 6. Не знаю, трудно сказать (1).
2. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?
 1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
 3. Хуже, чем в большинстве классов (1).
 4. Не знаю, трудно сказать (1).
2. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?
 1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
 3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
 4. Не знаю. (1)
2. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?
 1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
 3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
 4. Не знаю (1).

Уровни групповой сплоченности

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7– 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

Содержание встреч

Встреча 1

Цели:

1. Знакомство друг с другом.
2. Нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними.
3. Формирование доверительных отношений в группе

1. «Тренинговое имя»

Инструкция: Нам предстоит большая совместная работа, а потому нужно познакомиться и запомнить имена друг друга. На тренинге нам предоставляется прекрасная возможность, обычно недоступная в реальной жизни, — выбрать себе имя. Ведь часто бывает, что кому-то не очень нравится имя, данное ему родителями; кого-то не устраивает форма обращения, привычная для окружающих, — скажем, все вокруг зовут девушку Ленка, а ей хочется, чтобы к ней обращались «Леночка» или «Ленуля» или особенно необычно и ласково, как обращалась мама в детстве. Некоторым по душе, если их называют по отчеству, без имени — Петрович, Михалыч. А кто-то втайне мечтает о красивом имени, которое носит его кумир. Есть люди, которые имели в детстве забавную кличку и были бы не против, чтобы и сейчас в неформальной обстановке к ним обращались именно так. У вас есть тридцать секунд для того, чтобы подумать и выбрать для себя игровое имя и написать его на бэйдже. Все остальные члены группы (и ведущие тоже) в течение всего тренинга будут обращаться к вам только по этому имени.

2. «Внимание»

Инструкция: Всем участникам игры предлагается выполнить одну и ту же простейшую задачу — любыми средствами, не прибегая, конечно, к физическим воздействиям и местным катастрофам, постарайтесь привлечь к себе внимание окружающих.

Задача усложняется тем, что ее одновременно стараются выполнить все участники игры. Определите, кому это удалось и за счет каких средств.

Итак, все участники игры пытаются обратить на себя внимание как можно большего числа играющих.

В заключение подсчитывается, кто привлек внимание большего числа участников игры.

3. «Представление партнера»

Инструкция: Сейчас мы разобьемся на пары. Мы с вами будем действовать по алгоритму.

Первый этап работы заключается в том, что каждый самостоятельно рисует образ, отвечая на вопрос «Я и моя профессия». На выполнение первого этапа у вас 5 минут.

Второй этап: вы рассказываете своему партнеру о себе и своем рисунке. Расскажите друг другу о себе как можно подробнее.

Третьим этапом работы будет представление группе своего партнера. Поэтому постарайтесь получить как можно больше разносторонней информации о своем партнере. Хотелось бы, чтобы вы отразили в презентации следующие важные вопросы:

- как я вижу свою профессию;
- что я ценю в самом себе;
- предмет моей гордости;
- что я умею делать лучше всего.

4. «Автопортрет»

Упражнение выполняется в круге. Каждому участнику необходимо описать себя (устно) в третьем лице. Например: Сергей — высокий мужчина, 25 лет, его вес находится практически в идеальном соотношении с ростом. У него темные волосы, карие глаза. Он носит очки и выглядит. После краткого описания внешности необходимо перейти к описанию черт характера.

Участники группы могут задавать вопросы, направленные на уточнение деталей, но также спрашивая о третьем лице. Ведущему следует управлять

процедурой самоописания и задавания вопросов. Вопросы должны быть по существу, проявлять заинтересованность в человеке и ориентированы на получение дополнительной информации.

Встреча 2

Цели:

1. Развитие межличностной чувствительности и взаимопонимания.
2. Развитие умения работать в команде.
3. Сплочение группы.

Цели:

1. Развитие межличностной чувствительности и взаимопонимания.
2. Развитие умения работать в команде.
3. Сплочение группы.

1. «Эрудит»

Отставьте в сторону стулья и столы, чтобы участники могли свободно двигаться по помещению. Кроме того, Вам придется предварительно сделать карточки с буквами. Они потребуются каждому игроку.

Напишите на карточках буквы алфавита от А до Я (буквы Е, Ю, Ъ можно исключить). Кроме того, нарисуйте на четырех карточках значок *. Карта со звездочкой — это джокер, он может использоваться как любая буква. Для группы, включающей более тридцати человек, можно подготовить дополнительные карточки с гласными и другими часто используемыми буквами (например, А, Е, О, И, П, М). Каждый участник получает по карточке с буквой. Правила игры. Когда Вы говорите «Начали!», каждый игрок в течение минуты находит трех людей с буквами, из которых (вместе с его буквой) можно составить слово. Объясните назначение джокера. Тот, кому досталась эта карта, быстро найдет партнеров! Как только четыре игрока образовали слово, они должны выстроиться в соответствующей последовательности, поднять карточки и ждать. Через минуту Вы говорите «Стоп!». Это означает, что каждый замирает на том месте, где его застает

Ваш сигнал. (При работе с очень большой группой для объявления начала/конца раунда можно пользоваться свистком, колокольчиком, барабаном и т. д.) Пройдитесь от одной группы к другой и предложите «четверкам» хором и громко выкрикнуть свое слово. Вы можете поблагодарить группы за успешную работу.

Как только «четверки» выкрикнут свои слова, вновь скажете «Начали!», запуская тем самым второй раунд. Прежние «квартеты» распадаются, и каждый игрок должен за минуту вновь сойтись с тремя другими людьми и образовать новое слово.

Проведите пять–восемь раундов, чтобы у каждого игрока был шанс участвовать в создании слова.

2. «Ответы за другого»

Участники берут большой лист бумаги и разделяют его вертикальными линиями на три части. В верхней части среднего столбца нужно написать свое игровое имя. Над левым столбцом — написать имя человека, сидящего слева, но через одного человека. Над правым столбцом — имя человека, сидящего справа, также через одного.

Инструкция: Итак, сейчас прозвучат вопросы. Их записывать не нужно. Ставьте номера вопросов и записывайте ответы, которые, по вашему мнению, дают ваши партнеры. Не спешите, попробуйте вжиться во внутренний мир человека, от имени которого вам приходится писать. В среднем столбце вы отвечаете за себя. Отвечайте кратко и определенно.

Возможный перечень вопросов:

- Ваш любимый цвет.
- Ваше любимое мужское имя.
- Ваше любимое женское имя.
- С симпатией ли вы относитесь к домашней живности? Если да, то кого предпочитаете: собак, кошек, птиц, рыбок или кого–то другого?
- Ваше любимое времяпрепровождение.
- Фильмы какого жанра вы предпочитаете?

- Музыкальные предпочтения.

3. «Отзеркаливание»

Инструкция: Выполните четыре несложных задания, точнее, симитируйте их выполнение. Задания следующие:

1. пришиваем пуговицу;
2. собираемся в дорогу;
3. печем пирог;
4. выступаем в цирке.

Особенность этих заданий в том, что каждое из них вы будете выполнять попарно, причем партнеры встанут друг против друга, и один из них станет на время зеркалом, то есть будет копировать все движения своего партнера. Затем партнеры поменяются ролями.

4. «Без маски»

Каждому участнику дается карточка с написанной фразой, не имеющей окончания. Без всякой предварительной подготовки он должен продолжить и завершить фразу. Высказывание должно быть искренним. Если остальные члены группы почувствуют фальшь, участнику придется брать еще одну карточку.

Примерное содержание карточек:

- «Особенно мне нравится, когда люди, окружающие меня...»
- «Иногда люди не понимают меня, потому что я...»
- «Верю, что я...»
- «Мне бывает стыдно, когда...»
- «Особенно меня раздражает, что я...»
- «Чего мне иногда по-настоящему хочется, так это...» и т. п.

Встреча 3

Цели:

4. Развитие межличностной чувствительности и взаимопонимания.
5. Развитие умения работать в команде.
6. Сплочение группы.

1. Считаем до двадцати

Участники расходятся по помещению. Они должны равномерно распределиться по комнате и ни в коем случае не образовывать ряд или круг. Как только каждый найдет удобное для себя место, он закрывает глаза.

Цель упражнения: группа должна посчитать от одного до двадцати. (При небольшом количестве игроков достаточно досчитать до десяти.) При этом действуют следующие правила: один игрок не может назвать два числа подряд (например, четыре и пять), но в ходе игры каждый участник может назвать больше одного числа. Если несколько игроков одновременно назвали одно и то же число, игра начинается сначала. Участники не должны заранее договариваться о стратегии игры. Во время выполнения задания нельзя разговаривать.

Если игра никак не ладится, подбодрите участников, чтобы они не чувствовали себя слишком напряженно. Возможно, Вам придется время от времени смешить игроков, потому что эта игра очень непроста.

Пусть игра продолжается до тех пор, пока участники получают от неудовольствие. В некоторых группах участники даже забывают о времени и делают все для того, чтобы добиться успеха.

2. «Аплодисменты по кругу»

Ведущий предлагает участникам группы стать в круг. Затем он предлагает игру «Аплодисменты по кругу»: «мы хорошо поработали сегодня, и мне хочется предложить вам каждого участника группы похвалить аплодисментами своего соседа справа». Далее участники группы аплодируют всем и т.д.