



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

«МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТ-
НИКОВ КАК УСЛОВИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ»

Магистерская диссертация
по направлению 44.04.04 «Профессиональное обучение»,
программа магистратуры «Менеджмент профессионального образова-
ния: управление персоналом»

Выполнила:

магистрант группы ОФ-209/174-2-1
Носова Татьяна Андреевна *Носова*

Научный руководитель:

к.п.н, доцент, зав. кафедрой
ПППОиПМ, Профессионально-
педагогического института
Корнеева Н.Ю. *Корнеева*

Проверка на объем заимствований:
80 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
« 05 » 06 2017г.
зав. кафедрой ПППОиПМ ППИ
к.п.н., доцент Н.Ю. Корнеева *Корнеева*

Челябинск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ
Носовой Татьяны Андреевны

Группы ОФ-209/174-2-1

Тема работы: «Мотивация и стимулирование деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами».

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Корнеева Н.Ю., к.п.н, доцент, зав. кафедрой подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик.

Исходные данные к работе (проекту) Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно – Уральский государственный колледж».

Отчет по преддипломной практике, первичные документы, нормативная и законодательная документация, специальная литература, периодические издания, Интернет.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию)	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ Оговаривается значение и актуальность темы работы, объект и предмет исследования, проблема, цель и задачи работы, пути их решения. Указываются используемые источники литературы, включая законодательные и нормативные акты; методы исследования.	01.10.2015
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ Выводы по 1 главе	01.06.2016

ГЛАВА 2. Практическая работа по проблеме исследования Выводы по 2 главе	01.04.2017
ЗАКЛЮЧЕНИЕ (объем в пределах 4 стр.) Заключение содержит кратко и четко сформулированные выводы и рекомендации. Необходимо соблюдать логическую последовательность и обоснованность выводов, а также уметь их отстаивать на предстоящей защите дипломной работы	01.05.2017
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ (сначала располагаются нормативно – законодательные акты, остальные источники в алфавитном порядке). Законы и нормативные акты, справочно-статистические материалы, монографии, учебники, сборники брошюры, статьи из периодической печати, иностранная литература.	01.05.2017
ПРИЛОЖЕНИЯ (вспомогательный материал, использование которого может улучшить восприятие)	01.06.2017
ПРЕЗЕНТАЦИЯ (НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) предоставляется в виде слайдов рекомендаций Microsoft PowerPoint, 18-20 слайдов, раскрывающих содержание дипломной работы, либо схемы, таблицы, графики, диаграммы – в виде раздаточного материала	01.06.2017
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	19.05.2017
СДАЧА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ НА КАФЕДРУ	03.06.2017

Зав. кафедрой _____ /Корнеева Н.Ю./

Магистрант _____ /Носова Т.А./

Дата принятия задания к исполнению _____

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК**

**АННОТАЦИЯ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ
Носовой Татьяны Андреевны**

Тема работы: «Мотивация и стимулирование деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами»

Выбор темы магистерской диссертации не был случайным, изучение и совершенствование процессов мотивации и стимулирования работников образовательной организации представляет большой интерес для нас как будущих менеджеров профессионального образования.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности являются важными и самостоятельными факторами результативности деятельности образовательных учреждений. Постоянно меняющиеся социально-экономические, демографические, политические и другие особенности развития регионов России оказывают значительное влияние на систему управления мотивацией и стимулированием труда, обуславливая соответствующие изменения в комплексе используемых методов и способов воздействия на поведение работников.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Магистрант _____ /Носова Т.А./

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	Ошибка! Закладка не определена.
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Состояние проблемы мотивации и стимулирования деятельности работников в существующей теории и практики профессионального образования	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «стимулы - стимулирование – мотивы – мотивация»	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Пути и методы мотивации и стимулирования как факторы создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудником своей профессиональной деятельностью в образовательной системе	Ошибка! Закладка не определена.
Выводы по главе I.....	Ошибка! Закладка не определена.
ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ЮЖНО – УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Анализ эффективности процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Разработка комплекса мер по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Итоги экспериментальной работы и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж»	Ошибка! Закладка не определена.
Выводы по главе II.....	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из источников экономического роста страны служит профессиональное образование, делая более продуктивным труд каждого отдельного человека за счет повышения его способности к восприятию и использованию на практике новых методов управления и производства, технических орудий и научных идей ради повышения производительности труда и, чтобы лучше распоряжаться уже имеющимися ресурсами и производительнее работать.

Одной из важнейших социально – экономических проблем современной России остается кризис социально – трудовых отношений, который проявляется в недооценке высококвалифицированного труда, в девальвации трудовых ценностей, в потере смыслообразующей функции труда, в превращении труда из основы образа жизни в средство выживания. Кризис социально – трудовых отношений отмечается во многих сферах и отраслях экономики и наиболее остро в профессиональном образовании. Необходимость преодоления этого кризиса резко возрастает в условиях наметившегося экономического роста.

Качество подготовки специалистов напрямую зависит от профессорско–преподавательских коллективов образовательных организаций, а именно от их квалификации, педагогической компетентности, условий труда и жизни, человеческих и моральных качеств, общей культуры, поскольку именно они являются ключевым элементом профессионального образования. Поэтому вопросы мотивации и стимулирования труда преподавателей образовательных организаций, как факторов, влияющих на экономику профессионального образования, являются своевременными и немаловажными.

Труд преподавателя профессионального образования характеризуется как труд высокой сложности, сочетающий в себе преподавательскую,

научную, воспитательную и организационную функции. В связи с изменениями, произошедшими в технике и в технологии обучения, изменились также характер и содержание труда преподавателей, а, следовательно, мотивы и стимулы преподавательского труда. Назрела необходимость привести процесс организации и управление трудом педагогических кадров в соответствие с новыми условиями хозяйствования образовательных организаций. Существует ряд **проблем**, связанных с организацией труда преподавателей: условия труда, мотивы и стимулы, учебный процесс, режим работы, внедрение новых технологий обучения. Их решение поможет привлечь в образовательные организации высококвалифицированные кадры, разработать и внедрить инновационные программы и технологии, обеспечить финансирование образовательных организаций за счет дополнительных источников, в том числе за счет финансирования науки, улучшить условия обучения учащихся.

Итак, реально существуют **противоречия** между:

1. Смыслом и природой особенностей мотивации и стимулирования современного преподавательского состава и малой разработанностью рекомендаций для руководителей образовательных организаций, направленных на удовлетворенность преподавателей своей профессиональной деятельностью.

2. Существующими механизмами управления и условиями, формирующие требования социального характера, особенно в части поиска действенных мер по активизации деятельности трудовых коллективов и улучшению психологического климата.

3. Сложившимися принципами и подходами в мотивации и стимулировании персонала и появлением новой тенденции, направленной на обеспечение высокого качества продукции и услуг в соответствии с международными стандартами качества.

4. Существующими схемами оплаты и стимулирования, уровнем заработной платы и объемами труда людей, занимающихся формированием трудового потенциала страны.

По нашему мнению, остаются недостаточно проработанными методологии и методики взаимосвязи стимулов и мотивов в процессе поиска и построения эффективных систем мотивации и стимулирования преподавателей. Отмеченные обстоятельства обуславливают актуальность проблемы исследования, ее значимость для теории экономики труда и практики управления трудом в образовательных организациях, и определения выбора **темы диссертационного исследования: «Мотивация и стимулирование деятельности работников как условия повышения эффективности управления образовательными системами».**

Целью исследования: теоретическое обоснование и разработка практических предложений и рекомендаций по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования труда работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-уральский государственный колледж».

Объектом исследования является эффективность управления образовательными системами.

Предметом является мотивация и стимулирование деятельности работников.

Гипотеза исследования: процесс создания мотивации и стимулирования деятельности педагогического коллектива Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-уральский государственный колледж» будет эффективным, если:

– определить взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «стимулы – стимулирование – мотивы - мотивация», а также пути и методы мотивации и стимулирования как факторы создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудником своей профессиональной деятельности, которые будут способствовать подбору адекватных методов управления в педагогическом коллективе Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-уральский государственный колледж»;

– разработать комплекс мер и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно - Уральский государственный колледж», нацеленных на дальнейшую апробацию, внедрение в управление образовательной организацией.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы мотивации и стимулирования деятельности работников в существующей теории и практики профессионального образования.

2. Выявить взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «стимулы – стимулирование – мотивы - мотивация».

3. Рассмотреть пути и методы мотивации и стимулирования как факторы создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью в образовательной системе.

4. Осуществить анализ профессиональной деятельности, мотивов и стимулов преподавательского состава Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно - Уральский государственный колледж».

5. Разработать комплекс мер и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно - Уральский государственный колледж», нацеленных на дальнейшее в управление образовательной системой.

Теоретико-методологическую основу исследования составили концепции и теории отечественных и зарубежных ученых:

– большой вклад в формирование содержательного подхода к исследованию проблем трудовой мотивации и стимулирования внесли

зарубежные исследователи К. Альдерфер, Ф. Герцберг, К. Левин, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, А. Макаренко, С. Шекшня, Д. Новиков и др.;

– среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования содержательных концепций трудовой мотивации и стимулирования, следует назвать А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина и В. А. Ядова;

– развитие процессуального подхода к исследованию трудовой мотивации и стимулирования нашло отражение в трудах Дж. С. Адамса, В. Врума, И. А. Васильева, О. Н. Волгиной, Е. П. Ильина, С. Б. Каверина, Г. Латхэма, В. Г. Леонтьева, Э. Локка, Э. Лоулера, М. Ш. Магомед – Эминова, Л. Портера и др.;

– в работах В. В. Авдеева, Т. П. Галкиной, А. И. Кочетковой, Ю. П. Платонова и др. предпринимаются попытки исследования коллективной мотивации и стимулирования к труду;

– исследованию отдельных аспектов трудовой мотивации и стимулирования посвящены труды А. И. Вишняка, Б. М. Генкина, В. И. Герчикова, Л. Т. Гиляровской, Д. МакГрегора, А. П. Егоршина, В. И. Ковалева, В. С. Магуна, М. В. Малаховской, П. Мартина, Э. Мэйо, Ш. Ричи, Э. А. Уткина и др.;

– определенный вклад в развитие мотивационных и стимулирующих теорий на базе системного подхода внесли отечественные ученые Б. С. Бурыхин, В. А. Гага, Н. И. Захаров, И. В. Мишурова, Ю. П. Платонов, И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин, С. Д. Резник и др.;

– значимыми в области экономики труда и управления персоналом являются исследования таких авторов, как Д. Аширов, В. Беляев, Н. Волгин, Е. А. Гнатышина, А. Кибанов, А. Наумов, Ю. Одегов, Э. Уткин, М. Поварич, В. Приставки, Н. В. Уварина и др.

В соответствии с логикой исследования для решения поставленных задач и проверки гипотезы исследования были использованы следующие **методы исследования:**

- теоретический метод (анализ теоретической и учебной литературы; изучение нормативных и методических документов по теме исследования);
- эмпирические методы (беседа, анкетирование);
- математический метод (количественная и качественная обработка результатов).

Научная новизна исследования.

На основе анализа эволюции взглядов на процесс мотивации и стимулирования труда предлагается авторская трактовка взаимосвязи и взаимообусловленности понятий «стимулы – мотивация - мотивы».

Получены новые эмпирические данные характеризующие структуру трудовой мотивации и стимулирования профессорско-преподавательского состава образовательной организации, содержания мотивов и стимулов и количественную значимость их отдельных составляющих.

Разработан комплекс мер, система показателей оценки качества труда и рекомендации по совершенствованию мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно - Уральский государственный колледж».

Практическая значимость исследования. Разработанные в исследовании теоретические и методические основы, а также соотнесение трудовых мотивов и систем стимулирования труда, позволяет определить оптимальную систему оплаты труда, регулиующую трудовые отношения в образовательной организации, согласовать интересы администрации и профессорско – преподавательского коллектива в зависимости от желаемых конечных результатов. Отдельные положения диссертационного исследования, касающиеся предлагаемых путей и форм мотивации и стимулирования труда, влияния индивидуально – психологических особенностей поведения и действий личности на эффективность трудовой деятельности могут быть использованы в учебном процессе по курсам «Управление персоналом». Практическая значимость результатов

исследования и полученные данные и разработки могут быть использованы руководителями других образовательных организаций профессионального образования при построении системы стимулирования профессорско – преподавательского состава.

База исследования: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный колледж».

Структура исследования. Данная диссертация состоит из введения, 2 глав, заключения и списка используемых источников.

Работа содержит: 9 рисунков, 7 таблиц, располагается на 119 страницах и структурирует в себе 6 приложений.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

1.1. Состояние проблемы мотивации и стимулирования деятельности работников в существующей теории и практики профессионального образования

О том, что оказывать влияние на общество для успешного выполнения задач организации было отлично известно еще задолго до того, как слово «мотивация» вошло в административный лексикон. Самым первым из используемых приемов был «метод кнута и пряника». Например, в Библии, античных мифах и древних преданиях можно найти большое количество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако сокровища и королевские дочери предлагались в награду лишь немногим избранным. Используемые наградные «пряники» за большинство дел вряд ли были съедобны. Просто считалось, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить [7].

В конце XIX в. в странах Запада это было вполне обычным явлением. В течение практически всего периода промышленной революции фермеры заполняли города и буквально выпрашивали возможность работать по 14 часов в день из-за того, что экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были невероятно тяжелы. Несмотря на то, что фабрики были грязны, работа опасна для жизни, а платы едва хватало на выживание, получить такую возможность считалось невероятной удачей. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», для обычного человека жизнь крайне тяжелой. Наблюдение этих жёстких реалий, оказало огромное влияние на концепцию

«экономического человека». В таких условиях, когда абсолютное большинство людей боролось за существование, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек постоянно, когда ему представится такой шанс, будет стараться улучшить свое экономическое положение [11].

Приблизительно в 1910 г., когда возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся ощутимо не улучшилась, несмотря на технологические новинки. Однако Тейлор и его современники к этому моменту уже осознали, что заработки на грани голода бессмысленны. И мотивация по типу «кнута и пряника» стала более продуктивной: в ней объективно определили термин «достаточной дневной выработки» и предложили пропорционально вкладу оплачивать труд тех, кто производил больше продукции. В качестве результата использования такой мотивации произошло усиленное повышение производительности труда, в сочетании с гораздо более эффективным применением специализации и стандартизации. Мотивация по типу «кнута и пряника» стала настолько успешна, у руководителей все еще сохраняются приятные ощущения от этого успеха [17].

Благодаря эффективности применения организациями технологических достижений и специализаций, жизнь простых людей постепенно стала улучшаться. И чем лучше она становилась, тем больше руководители стали осознавать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться качественнее. Данный факт вынудил специалистов в области управления персоналом искать новые решения проблемы мотивации с психологической стороны [25].

В составе человеческой личности в качестве основных элементов уже давно определены нужды и влечения, но только после приложения суждений Чарльза Дарвина к проблемам психологического приспособления к окружающей среде были найдены две значимые связи между концепциями Дарвина и мотивацией:

1. Первая концепция - индивиды в силу своей принадлежности к животным, во всяком случае, частично, действуют под влиянием инстинктов (утоления жажды, голода, стремления к продолжению рода и т. д.).

2. Вторая концепция - заключается в эволюционной роли поведенческих параметров, к которым относится способность к побуждениям, - такой же, как роль параметров физических [20].

Уильям Мак-Дугал считал в действиях индивида инстинкты основными и подчеркивал преобладание побуждений над переживаниями и пониманием: индивид воспринимает лишь то, что он мотивирован воспринять при помощи своих инстинктов, и соответствующий объект, будучи воспринятым, вызывает переживания, ответственные за поступки человека. Роберт С. Вудворт в качестве замены противоречивому определению «инстинкт» ввел в употребление понятие «влечение». Влечение - это сила, снабжающая организм мощностью для деятельности. Зигмунд Фрейд видел основу человеческого поведения также в иррациональных инстинктивных влечениях и был крайне заинтересован бессознательной природой этих побуждений. Фрейд считал двумя основаниями мотивации человека эрос (жизненный, или сексуальный, инстинкт) и танатос (инстинкт смерти). Однако тезис Фрейда о том, что индивиды не всегда поступают рационально, был слишком радикальным [30].

С появлением работы Элтона Мэйо стало понятно, насколько выгодно применять в менеджменте психологические мотивы (хотя такие попытки были и ранее), а также то, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недоработанной [45].

Элтон Мэйо имел академическое образование, что было редкостью в то время, и обладал подготовкой в области психологии, а также верным пониманием определения научного менеджмента. Он обрел известность и репутацию в ходе исследования, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 - 1924 гг. Этот и все последующие эксперименты дали понять, что на производительность индивидуального труда оказывают

огромное влияние человеческие обстоятельства, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение. Эти концепции позволили основать новое направление управления - концепцию «человеческих отношений», доминировавшую в концепции менеджмента до середины 50-х годов XX века [38].

Из экспериментов Э. Мэйо следовало, что для разработки системы мотивации и стимулирования необходимы специальные теоретические основания, причем эта система направлена на использование не только физической силы индивида в деятельности, но также и его социальных качеств и творческих способностей. Поскольку этот подход не отменял тейлоризма, а наоборот дополнял его построенной и гораздо более ориентированной на индивида системой мотивации и стимулирования, его можно назвать неоклассическим [55].

Послевоенное время, а именно пятидесятые и шестидесятые года XX века – это период особого подхода в разработке проблем стимулирования и мотивации, когда в мире произошли существенные изменения комплексного характера. В качестве побуждений утверждаются те, что ориентированы на повышение эффективности индивидуального труда и вместе с тем, связаны с удовлетворением широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. В качестве их теоретической основы используются: «человеческие ресурсы», т.е. отношение к работнику как особому виду ресурсов, и все большая разработка комплексных взглядов на человека в труде и производстве, как своего рода капитала («человеческий капитал»), образующего основную производительную силу общества [54].

Побуждения всегда изучались психологической наукой, причем теми ее разделами, которые относятся к глубинной психологии личности и в механистическом понимании содержания термина «мотив» перешли также в науку менеджмента [72].

Термины «мотив» и «стимул» соединились в комплекс, имеющий цель - усиление и организацию управленческого воздействия, именно в исследовательской полеуправленческой науке [105]. Таким образом, именно необходимость сопровождения управленческого воздействия (в отличие от механизма) качеством явилась причиной внимания управленческой науки и к стимулам и к мотивам [90].

В связи с этим во всех учебных курсах стало нормой упоминание о стимулах (в их основном континууме) и основных мотивах, которыми руководствуется индивид в своих поступках [61]. Основные подходы к теориям мотивации и стимулирования, представленные в зарубежной литературе, показаны в таблице 1.

Таблица 1. Основные подходы к теориям мотивации

Содержательный	Интегральный	Процессуальный
1. Классическая теория Тейлора. 2. Иерархия потребностей Маслоу. 3. Теория человеческих потребностей Альдерфера; 4. Двухфакторная теория Герцберга. 5. Внутренняя мотивация Деци. 6. Модель характеристик работ Хекмана и Олдхема. 7. Теория потока Ксиксцентмихайли.	1. Модель Рубикона Хекхаузена и Голлвицера. 2. Теория 3. саморегулирования Кула.	1. Теория справедливости Адамса. 2. Теории мотивации достижению Мак - Клелланда, Хекхаузена. 3. Теория ожидания Врума. 4. Ролевая мотивационная теория Минера. 5. Теория постановки цели Локке; 6. Модель системы контроля Лорда. 7. Теория регулирования действия Хеккера.

Теории мотивации обычно разбиваются на две группы: теории, ориентированные на содержание, и, взгляды, нацеленные на процесс. Первая группа теорий, исходя из таблицы 1, изучает такие центральные человеческие потребности и побуждения, как:

- базисные (первичные) потребности основного уровня или потребности более высокого порядка;
- человеческие потребности поддержания бытия в социальных связях и развитии (Маслоу, Альдерфер);

- мотивационные и гигиенические факторы (Герцберг);
- внутреннюю и внешнюю мотивацию (Деци), соотносимую с определенными аспектами выполняемой работы, которые как предполагается, имеют отношение к мотивации.

Теория мотивации по А. Маслоу

Первая из рассматриваемых концепций называется иерархией потребностей Маслоу и является наиболее ранней. Ее сущность сводится к изучению потребностей индивида. Абрахам Маслоу и прочие ее сторонники считали, что не сознание индивида, а поведение является предметом психологии. В свою очередь, основой поведения считаются потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания индивида: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в индивидуальном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей - первичные, а следующие три - вторичные. Согласно концепции Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгом иерархическом порядке в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Исследования американского ученого психолога *Абрахама Маслоу* впервые показали, что не экономические силы являются мотивами

поступков индивидов, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены деньгами. Кроме того, он доказал, что производительность труда рабочих может увеличиваться в результате изменения отношений между рабочими и управленцами, повышение удовлетворенности рабочих отношениями в коллективе и своим трудом, а не только в связи с повышением заработной платы.

Благодаря своим универсальным подходам к объяснению, концепция потребностей А. Маслоу получила наиболее широкое распространение и послужила основой для многих современных моделей мотивации и стимулирования трудовой деятельности личности. Этому также способствовали результаты *хотторнского* исследования, хорошо известного в социологии. Оно показало зависимость производительности труда от групповой сплоченности его исполнителей (социальной группы).

Исследование поведения индивида в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. В настоящее время существует огромное количество теорий мотивации. Различные концепции мотивации и стимулирования разделяются на две группы: содержательные (основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют индивида действовать так, а не иначе) и процессуальные (основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания) [69].

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта концепция появилась в связи с ростом необходимости выяснить влияние материальных и нематериальных обстоятельств на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную парадигму, показывающую удовлетворенность трудовой деятельностью, которая представлена в таблице 2.

Таблица 2. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы -
Политика организации и администрация	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов, называемая «гигиенические факторы», связана с самовыражением человека, его внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама трудовая деятельность. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Администратор здесь должен не забывать о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем [88].

По мнению А. Маслоу, после мотивации работник обязательно начинает лучше работать, однако Ф. Герцберг считал, что работник начнет лучше работать только после того, как решит, что побуждение неадекватно.

Таким образом, содержательные концепции мотивации и стимулированию основываются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение индивида.

Второй подход к мотивации основывается на процессуальных концепциях. В нем говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения определенных задач. К таким концепциям относятся теория ожиданий, или парадигма мотивации по В. Вруму, теория справедливости и суждение или парадигма Портера - Лоулера.

Вторая группа концепций имеет дело с переменными процесса, которые лежат в основе определения познавательного выбора того или иного действия. Процессуальные теории, например, парадигма Врума или теории мотивации достижения (Мак-Клелланда, Хекхаузена) концентрируются на

процессе выбора линии поведения и подчеркивают два детерминанта выбора: ожидания индивидуумов и субъективная оценка ими ожидаемых последствий, связанных с альтернативными действиями на рабочем месте [40].

Теория мотивации Дэвида Мак Клееланда

По мере развития экономических отношений и совершенствования менеджмента, значительная роль в концепции мотивации и стимулирования отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клееланд. Согласно его мнению, состав потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

1. Стремлению к успеху;
2. Стремлению к власти;
3. Стремлению к признанию.

Согласно этой концепции, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою нужду и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Можно управлять такими потребностями, если подготовить работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестаций, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют большой круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому [53].

Теория ожидания В. Врума

Большинство современных процессуальных концепций мотивации и стимулирования рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое понятие мотивации впервые дал Виктор Врум. Он считал, что люди постоянно находятся в состоянии побуждения. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным управленцем, нужно демонстрировать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее

результативно, когда они точно знают, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

- ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) – эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
- третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.

В. Врум считает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что:

- во-первых, работник сможет справиться с поставленной целью (ожидание результатов (З - Р));
- во-вторых, что его успех будет замечен администрацией и должным образом поощрен (ожидание справедливого вознаграждения (Р - В));
- в-третьих, оценку возможного вознаграждения (валентность).

В соответствии с этим, выводится формула:

$$\text{Мотивация} = (З - Р) * (Р - В) * \text{валентность}$$

(модель мотивации по Вруму)

1. Ожидания в отношении затрат труда - результатов.

Когда индивид задает себе вопрос, «В какой степени я могу ожидать, что мои действия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему управленцу?», то ответ на него выражается определением «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним цель.

2. Ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение».

После того, как работник оценит ясность того, что он сможет выполнять определенную трудовую деятельность успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать поощрения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает тогда, когда сотрудник вынужден рассчитывать на других при раздаче обещанных поощрений. Чем надежнее уверенность сотрудника в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что сотрудник станет усердно выполнять задание, данное ему администрацией. В концепции ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты - вознаграждение»».

При определении того, насколько сотрудник уверен в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение, значимый характер играют несколько показателей.

1. Во-первых, уверенность повысится, если обещания администрации являются ясными и определёнными;

2. Во-вторых, уверенность повысится, если сотрудник знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

3. Ценность вознаграждения.

Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждет менеджер, и что они получают обещанное им вознаграждение, они все равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Значимость вознаграждения, является немаловажным компонентом теории мотивации но, увы, не всегда рассматривается администрацией.

Самая «распространенная» трудность задачи ценности премирования заключается в том, что общество редко уделяет должное время и внимание детальному мониторингу своих потребностей. К тому же, поскольку за деньги действительно можно приобрести большое количество вещей, способных удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто ошибаются и начинают верить, что деньги - это наилучшее вознаграждение. Такие замыслы приводят к разочарованию и неудовлетворению. Работники, которые пытаются получить удовлетворение от своей профессиональной деятельности только с помощью денег, часто страдают от нехватки самоуважения, чувства невостребованности своих умственных и мыслительных способностей и умений.

4. Валентность.

Маслоу употреблял понятие «доминирование» для определения общего уровня потребностей, удовлетворение которых будет руководить поступками людей. Но как администрации установить, какое из многочисленных поощрений считается на данный момент способом удовлетворения потребностей того или иного подчинённого? Чтобы ответить на данный вопрос, Врум применяет понятие «валентность» для формулировки силы предпочтения того или иного поощрения.

По Вруму, валентностью считается мера ценности или приоритетности. Валентность поощрения определяется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя термин валентности расценивается довольно абстрактно, но оно позволяет обществу сопоставлять свои запросы. На базе общих теоретических предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания.

В основу модели теории ожидания входят четыре вышперечисленные концепции. Мотивация индивида нацелена на сочетание ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая реализует наилучшее удовлетворение потребностей.

Теория ожидания Врума предлагает несколько рекомендаций по усовершенствованию деятельности менеджеров:

1. Процесс сопоставления потребностей сотрудников с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть планомерным;

2. Работникам часто необходима поддержка, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, поощрением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что руководитель уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих сотрудников придерживаться данной направленности действий.

3. Так как для различных людей главными являются самые разнообразные потребности и, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный и стимулирующий потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.

4. Менеджеры должны усилить мотивационный и стимулирующий потенциал самой работы, которую они предлагают своим сотрудникам. К тому же, они должны постоянно показывать свои умения, как руководителей, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты [58].

Теория справедливости

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, утверждает, что общество предвзято устанавливает связь полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих похожую работу. Эта теория базируется на высказывании, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения сотрудники учитывают две фундаментальные оценки:

1. «Что я даю организации?» - этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, умения и подготовку;

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других работников, выполняющих похожую работу?» - вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При осуществлении этих двух оценок, индивид в уме выводит определённое соответствие, характеризующее объективность администрации по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся непредвзято, если отношения вознаграждений к затратам равны [72].

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

Совокупная процессуальная концепция мотивации и стимулирования, известная как модель Портера - Лоулера, построена на основных компонентах теории ожидания и теории справедливости. Два исследователя (Лайман Портер и Эдвард Лоулер) создали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- уровень удовлетворенности.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации [81].

Применение обеих групп теорий мотивации, на наш взгляд, имеет ряд ограничений. В части содержательных теорий представляется невозможным выявить универсальные потребности и мотивы, т.е. наиболее важные и эффективные для каждого, независимо от места и времени. Кроме того, воздействие конструктивных элементов содержательных теорий на поведение и результаты выполнения работы часто видятся непрямыми. Содержательные теории полностью концентрируются на анализе факторов, лежащих в основе мотивации, и совсем не уделяют внимания самому

механизму мотивации. Но предполагая, что эти механизмы являются предметом изучения процессуальных теорий, сами теории фактически сосредотачиваются на познавательных процессах, лежащих в основе выбора. Например, модель ценность - инструментальность - ожидание (Врума) способна определять мотивационные состояния только для совершенно определенного поведения или делать наиболее вероятный выбор для совершенно определенного условия. Или Д. Мак-Грегор в противовес существовавшей тогда стандартной теории, названной им теорией X, согласно которой «средний человек в своей основе не любит работать и при любой возможности ее избегает», разработал теорию Y, гласящую, что «человек будет использовать самоуправление и самоконтроль, стремясь к достижению целей, к которым он приобщен», и что «способность проявить сравнительно высокий уровень выдумки, изобретательности и творчества в решении организационных проблем распространена в человеческом обществе скорее часто, чем редко» [100].

Следовательно, процессуальные теории, доминировавшие в исследовательской литературе в течение 1960-1970 гг., ставят в основу почти исключительно модели познавательного (когнитивного) выбора или познавательного оценивания, основанные на теории ожидания или теории справедливости / несправедливости.

В процессуальных теориях мотивации отдельно выделяются: теория постановки цели (Локке), модель систем контроля (Лорда) и теория регулирования действия (Хеккера). Они включают цели и саморегулирование в качестве доминирующих конструктивных элементов [101].

В этих теориях парадигма постановки цели, введенная Е.А. Локке и его коллегами (1991), доминировала среди исследований мотивации на протяжении последних двух десятилетий. Согласно этой теории, цели влияют на поведение задачи через четыре механизма: направление внимания, мобилизация усилия на задаче, поддержка постоянства задания и содействие

стратегическому развитию. Теория устанавливает два важных признака цели: интенсивность и содержание. В то время как интенсивность цели относится к силе цели в плане важности и обязательности, содержание цели приводит нас к аспектам, подобным специфичности (определенности) и сложности. Поскольку многочисленные исследования поддерживают идею о положительном воздействии на результаты выполнения работ наличия трудной и определенной цели, методы постановки целей получили широкое распространение в практике управления [100].

Теории саморегулирования и контроля были сформулированы Б. Хеккером (1985) и Р.Дж.Лордом (1994). Хотя эти теории в основном основываются на различных традициях психологии, они содержат некоторые общие основные теоретические и методологические положения, например, целевая ориентация или моделирование саморегулирования. Эмпирические исследования, проверяющие справедливость прогнозов трудового поведения и результатов выполнения работы, полученных на основе этих моделей, в целом подтверждают теории [99].

Нами в таблице 1 выделены теории, представляющие собой интегральную точку зрения, позволяющую соединить конструктивные элементы содержательных теорий, наподобие потребностей, мотивов и т.д., и конструктивные элементы процессуальных теорий, наподобие постановки цели и саморегулирования (теория саморегулирования Дж. Кула и модель «Рубикон» Хекхаузена и П.М. Голлвицера). Так, например, модель Рубикон рассматривает четыре мотивационные фазы трудового поведения, а именно: взвешивание (фаза выбора), планирование, действие и оценивание, в то время как модели, упомянутые ранее, ограничены одной или двумя определенными фазами. «Переход через Рубикон» означает ликвидацию разрыва между мотивацией и намерением. И хотя эта модель пока еще мало обоснована как инструмент прогнозирования трудового поведения и результатов выполнения работы, ее интегральный подход к мотивации в осуществлении целенаправленного действия может внести существенный

вклад в более точное прогнозирование удовлетворенности трудом, прекращения труда или результата выполнения работы [99].

Как видно, существенное изменение произошло в развитии представлений о роли и месте человека в его сущностных проявлениях в науке управления. А именно сюда были включены сведения о понимании мотивов с современными представлениями о личности, индивидуальности и психологических закономерностях поведения человека.

В связи с вышесказанным принципиально важным становится рассмотрение роли человека в производственной и всякой иной деятельности, которую прямо связывают с сущностными свойствами человека [22].

В России в 20-30 годы XX века проблемы стимулирования решались по трем направлениям:

- техническое (А.А. Богданов, Е.Ф. Розмирович);
- социальное (П.М. Керженцев, Н.А. Витке);
- соотношение моральных и материальных стимулов (И.С. Каннегисер).

Значительные изменения в теоретических подходах к стимулированию и мотивации отмечены в 60-х и 80-х годах двадцатого века. Это произошло в связи с развитием концепции социального управления и основанного на нем планирования социального развития предприятий и его работников. [34].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это

означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В этом случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По мнению многих ученых, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека [56].

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. *существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.*

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, но все-же они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

В настоящее время, как в отечественной литературе, так и в зарубежных источниках понятия стимул и мотивация (в одной диаде), а также мотив и мотивация (в другой диаде), довольно часто употребляют как рядоположенные. По нашему мнению, отсутствие четкого и объективного

разграничения в содержании названных терминов связывается с тем, что каждый из них пришел из разных наук, имеющих различные объекты и предметы изучения [7]. Стимулы всегда были предметом изучения экономической науки и отсюда без существенных изменений в содержании стали использоваться в науке управления.

В настоящее время главной является концепция «человека экономического», базирующаяся на механистическом понимании человека, его места и сущности его деятельности. Согласно этой концепции, человек в организации выступает как экономический субъект и, следовательно, предпочитает исключительно экономические стимулы. И даже если стимулы адресуются к другим каким-либо свойствам человека, все равно должны иметь экономический ракурс, т.е. так или иначе измерены самим человеком посредством экономических показателей [94].

Согласно этому подходу, мотивация и стимулирование сводятся, в основном, к материально-денежным вознаграждениям, и в управленческом отношении они представляют собой манипулирование различного рода формами и методами зарплаты. Целью стимулирования "человека экономического" является образование связи между количественно - качественными показателями труда и количественно-временными характеристиками вознаграждения за выполненный труд и его результаты. В связи с этим считается, что чем точнее будет установлена зависимость между качественно-количественными показателями труда и формами вознаграждения, тем эффективнее будет действовать система стимулирования [74].

Эффективность использования стимулирования «человека экономического» достигается за счет:

- нормирования труда и его оплаты;
- маневрирования временем;
- дифференциации зарплаты [41].

Одно из важнейших направлений экономики труда длительное время составляли - нормирование труда и его оплата.

Особенно оно было продуктивным при разработке норм физического труда, при котором можно измерить психофизиологические затраты, связать их со средствами, необходимыми для восстановительного периода, и соответствующим эквивалентом в денежном исчислении [84].

В управлении, нормативный аспект стимулирования воспринимался как данность, которой следует руководствоваться в экономических составляющих управленческих решений, но которые возможно использовать в стимулировании в ограниченном управленческом поле [71].

Под маневрированием временем понимается не только использование повременной оплаты, но и продолжительность процедуры расчета с работниками.

Дифференциация зарплаты и других стимулирующих выплат связывается с квалификацией работников, с условиями труда (благоприятные - неблагоприятные), с дефицитностью рабочей силы данной категории на рынке труда, со стажем работы на конкретном предприятии и т.п [41].

Необходимо заметить, что дифференциация зарплаты решает важные управленческие задачи:

- ориентировать работника на повышение квалификации и тем самым на работу более высокого качества;
- ориентировать работника на постоянное место работы (предотвращение текучести) [44].

Однако, на наш взгляд, концепция «человека экономического» и ее реализация в системах стимулирования утрачивает свою адекватность и целесообразность в связи с приобретением обществом социальной направленности в развитии производственных и других общественных отношений.

На смену этой концепции приходит другая, которая серьезно влияет на построение системы стимулирования работника - концепция «человека

социального». Она базируется на подходе теории человеческих отношений (Э.Мэйо), целью стимулирования, в рамках которой является вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность, поддержание удовлетворенности трудом; усилением роли нематериальных стимулов; при организации заработной платы делается ставка на «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работ, поощряется сотрудничество, инициативность, лояльность, учитывается трудовой стаж.

Значение кредита и кредитования в современном обществе, по нашему мнению, является не только благом, но по существу причиной установления длительного социального мира и, в то же время, сильнейшим стимулом к действительно эффективной и производительной работе. В этом плане инструмент кредитования не исследован ни за рубежом, ни в нашей стране.

В связи с кредитом можно говорить о косвенном стимулировании или стимулах, которые своей материальной реальностью находятся вне организации и определяются необходимым социальным поведением по определенным правилам:

- наличие рабочего места, которое должен устойчиво занимать конкретный работник в течение определенного времени;
- определенный уровень зарплаты и других материальных стимулов;
- наличие постоянного места жительства;
- наличие кредитных инструментов;
- экономическая благонадежность и платежеспособность;
- поручительство со стороны соответствующих организаций, в том числе той, в которой работает человек [88].

При наличии кредитных инструментов стали по-другому рассматриваться и старые проблемы, относимые к экономике труда. В частности, нормирование труда, формы зарплаты и т.п. - все это приобрело свойство социальной значимости в связи с возможностями изменить свой

профессиональный статус, повысить его и получить через механизм кредитования доступ к большему количеству жизненных благ.

Стали важнейшими стимулами и такие направления социального страхования как:

- медицинское страхование;
- страхование жизни;
- пенсионное страхование [49].

Сейчас трудно назвать те области социальной жизнедеятельности, которые бы не были охвачены страхованием. Можно сказать, что оно распространяется от простейших и элементарных, традиционных объектов страхования (например, страхование от пожара) до сложнейших форм и методов социального бытия человека (например, страхование рисков, относимых к профессиональной или предпринимательской деятельности) [23].

К сожалению, на российских предприятиях эта форма стимулирования только начинает развиваться, тогда как в зарубежной практике она имеет весомый удельный вес в структуре форм стимулирования.

Следует объяснить, почему мы остановились на кредите и страховании, как стимулах к труду, свойственных «человеку социальному».

1. Продолжают работать все экономические стимулы и механизмы их использования, которые имели место при рассмотрении нами стимулирования «человека экономического».

2. Появление кредитования и страхования является наиболее важной чертой, отличающей стимулирование «человека социального» и «человека экономического».

3. Стимулы и стимулирование, применяющиеся в отношении «человека экономического», стали выступать во взаимосвязи и зависимости от стимулов, адекватных понятию «человека социального». Стимулы и стимулирование перестали быть только областью деятельности управляющей подсистемы, они стали общей задачей общества (государства).

Дальнейшее развитие концепция «человека социального» получает в теории человеческих ресурсов - нового подхода к мотивации и стимулированию, развивающего преимущества предыдущего подхода и делающего ставку на вовлеченность работников в управление организацией. Согласно этому подходу ответственность (точнее солидарную ответственность) за социальное благосостояние берет на себя в большей степени организация, в которой трудится человек, т.е. организация начинает выступать в качестве гаранта, обеспечивающего выполнение ряда социальных обязательств перед собственными работниками [92].

Когда речь идет о «человеке социальном», то имеется в виду, что организация своей деятельностью, связанной с выполнением ею функции налогоплательщика, наряду с государством и другими общественными организациями участвует в решении социальных проблем и тем самым стимулирует своих работников. Другими словами, предприятие через налоговую и кредитную систему влияет на отношение работника и выполнение им профессиональных обязанностей [93].

Стремление минимизировать расходы, связанные со следующими реальностями, имеющими место в её работе, играет не последнюю роль в таком поведении фирмы.

1. Сокращение текучести. В настоящее время это связано с «утечкой мозгов» в конкурирующие организации. Поэтому указанные выше виды стимулирования, которые можно квалифицировать как льготы, предоставляются квалифицированным работникам различных иерархических уровней.

2. Поддержание положительного имиджа фирмы в общественных и управленческих кругах.

3. Стимулирование посредством льгот, связанных с решением проблем социального обеспечения, предоставляет фирме немалые налоговые льготы, что является всегда желательным [41].

Реализуя концепцию человеческих ресурсов в своей политике стимулирования, фирма, в первую очередь, повышает эффективность использования профессиональной рабочей силы. Во вторую очередь, фирма идет в ногу с требованиями социальной политики, реализуемой обычно в экономически развитых странах.

Эволюция взглядов (подходов) на мотивацию и стимулирование труда позволяет выстроить их в следующий ряд.

1 . Концепция «человека экономического», базирующаяся на механистическом понимании человека, его места на предприятии и сущности его деятельности. Согласно этой концепции, человек выступает в организации как экономический субъект и, следовательно, предпочитает исключительно экономические стимулы. И даже если они адресуются к другим каким-либо свойствам человека, все равно они должны иметь экономический ракурс, т.е. измерены самим человеком посредством экономических показателей.

2. Концепция «человека социального», в рамках которой целью стимулирования является вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность, поддержание удовлетворенности трудом; усиливается роль нематериальных стимулов; поощряется сотрудничество, лояльность, инициативность.

3. Концепция «человеческих ресурсов» - новейшего подхода к мотивации и стимулированию, развивающего преимущества предыдущего подхода и делающего ставку на вовлеченность работников в управление предприятием. Согласно этому подходу большую ответственность за социальное благосостояние берет на себя организация, в которой трудится человек. Именно в этом направлении стали разделяться понятия стимулы, мотивы, мотивация.

Довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых, содержат научные и учебные издания по менеджменту.

Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности организации (фирмы, предприятия). Основные формы партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении [4].

Особого внимания заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации.

На наш взгляд, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В связи с этим становится необходимым рассмотреть взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «стимулы - стимулирование - мотивы - мотивация».

1.2. Взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «стимулы - стимулирование – мотивы – мотивация»

Зарождение в отечественной научной литературе, определения «мотивация» связано, в большей степени, с простым заимствованием, в меньшей с пониманием того смысла, который он несет в себе при использовании в западной социально-экономической, психологической и социологической науках, обслуживающих управление [35].

В зарубежной научной литературе, также как и в исследовательской практике, определение «стимул - стимулирование» употребляется крайне редко. И связано это с тем, что координально изменилась сама концепция вознаграждения труда [6].

Как известно, термин «стимул» восходит своим содержанием к остроконечной палке, которой погоняли животных. Согласно этому определению стимул относится к внешним воздействиям в целях побуждения к определенному поведению. В связи с этим содержанием определение «стимул», «стимулирование» рассматривается как метод воздействия на трудовое поведение, опосредованное через его мотивацию.

Последнее разделяет стимулирование от как такового прямого воздействия через задание, приказ, когда конечный результат может достигаться за счет того, что для работника «потери» от всевозможных санкций за невыполнение превышают его «затраты» на выполнение [57].

Разделение понятия «стимул» по данному параметру от «прямого воздействия» достаточно условно, так как и прямое воздействие основывается на мотивацию. В качестве мотивов в данном случае выступает желание (потребность) избежать наказания. Кроме того, в основе «прямого» воздействия могут быть и другие мотивы, непосредственно связанные с моральными ценностями, на которых базируется организационное поведение. Итак, с нашей точки зрения любой стимул относится определенным мотивам и может вызвать желаемый результат только в

случае, когда у работника актуализирован мотив, соответствующий используемому стимулу [62].

Стимул в большинстве своем отвечал понятию «вознаграждение», который основывается исключительно на заработной плате. И поэтому он широко использовался в так называемых классических концепциях управления. Именно на основании данной концепции были разработаны основные формы и методы нормирования и оплаты труда, которые в том или ином формате существуют и до сих пор [32].

Но, как уже было отмечено, классическая концепция управления постепенно стала вытесняться другой, в которой большое внимание стало уделяться к человеку, а также осознание человека как особенного ресурса, управление которым должно в корне отличаться от управления производственными процессами и организацией.

Данный подход в управлении можно определить как неоклассический на следующих основаниях:

1. Для неоклассического подхода к управлению стало типичным наиболее широкое использование человеческих способностей, но с исключительным превалированием тейлоровских взглядов на управление и организацию трудом.

2. Неоклассическая разновидность тейлоризма и всего его понятийного обоснования значительно продвинулась вперед, благодаря социальным движениям, развернувшимся в Европе и в мире после Великой депрессии 20-30 годов XX века. Принятие ряда законов в европейских странах и в США, регулирующих трудовые отношения, повлияло непосредственно на организацию труда, его оплату и нормирование.

3. Научно-технический прогресс, который бурно заявил о себе в сфере производства, потребовал новых профессиональных качеств от работника, так как труд все больше насыщался операциями, которые требовали включения сенсорных и интеллектуальных навыков и умений [95].

4. Принятие решений в предпринимательстве обрело более исследовательский характер, а следовательно, требовало от предпринимателей высокой общей культуры и обширных, комплексных знаний.

В арсенал своих средств предпринимательство включает достижение баланса интересов различных участников производственных процессов, в том числе и наемных работников. В связи с чем появляется необходимость в специальных управленческих технологиях, которые связаны с установлением баланса интересов, то есть специально на это ориентированного стимулирования [71].

5. Последнее, что определило большую склонность использовать термин «мотивация», стало явление, характеризующееся как взаимопроникновение научных проблем и предметов, изучающих различные области действительности. Так, термин «мотивация» пришел в экономику и управление из социологии и психологии наук, изучающих общество и человека [83].

Конечно, он претерпел значительные изменения именно в неоклассическом плане. А именно, базисным его содержанием остается то, что вкладывалось традиционно в понятие «стимул», то есть управленческое воздействие с целью утвердить необходимую деятельность или поведение. Новым дополняющим содержанием данного традиционного понятия, стали признаки, которые характеризуют его направление не столько на деятельность или сам труд, а на человека и на источники его активности, которые принято называть потребностями, хотя на самом деле ими не исчерпываются все факторы, реальности и условия, которые могут выступать в качестве источников активного, деятельного поведения человека [82].

Таким образом, главный признак понятия «мотивация» составляет стимул, как воздействие на человека с целью обеспечения более высокой индивидуальной производительности с учетом его потребностей.

Встаёт вопрос о взаимосвязи мотивов и мотивации, т.к. мотивы являются осознанной формой потребностей человека.

Очевидно, что мотивы и мотивация - абсолютно разные по содержанию понятия, хотя в настоящее время в управленческой литературе можно встретить мнения, которые практически объединяют эти понятия в одно [89]. Это имеет место тогда, когда речь идет не о мотивации как составляющей части управленческого воздействия, а тогда, когда имеется в виду причина поведения человека в связи с его отношениями с организацией, руководителями, структурами управления и т.п. В данных случаях предпочитают указывать не на мотивы, а на мотивацию, так как этот термин представляется менее строгим, но целиком охватывающим широкое поле связей и отношений человека и окружающей его производственной трудовой сферы [85].

Таким образом, являясь производным от термина «мотив», термин «мотивация», в неоклассической концепции управления, по существу несет в себе понятие стимул, но с признаками, которые определяют направленность стимула на потребности работника или коллектива в целом [2].

Переориентация с понятия «стимул» на понятие «мотивация» в неоклассическом варианте способствовала появлению новых концепций управления, в которых управление мотивацией стало занимать одно из основных мест, благодаря все большему пониманию значимости человеческого капитала и человеческих ресурсов в экономике всех уровней, начиная от национальной и до отдельных рабочих мест [5].

Мотивация как неоклассическая система стимулирования, предполагает установление связи между стимулом и мотивом. Иными словами, в соответствии с данной концепцией необходимо быть ориентированным не просто на потребности, а на те из них, которые осознанны и выступают в качестве мотивов [93].

Следовательно, мотивация как составляющая управления стала интерпретироваться в качестве стимула, но ориентированного на

потенциальные или актуальные потребности работника, не абстрактного по своим рабочим качествам (Тейлор), а на живого, конкретного, реально функционирующего в управляемой системе. Таким образом, стимул приобрел свойства индивидуальности.

Ошибочным будет высказывание, что в неоклассической концепции мотивации стимул становится целиком индивидуализированным. Но соответствует реальности то, что индивидуальность работника учитывается - на нее ориентированы некоторые из стимулов [90].

Включение в организацию трудового процесса личностных качеств, индивидуальности, стало большим успехом в переходе от понимания человека как безликой рабочей силы к пониманию человеческих ресурсов, которые ознаменовали открытие в человеке более ценных для управления качеств, чем те, которые вкладывались традиционно в определение рабочей сила [20].

Но, тем не менее, следует отметить, что изначально при формировании систем стимулирования, которые ориентировались на учет личностных качеств и индивидуальности работников, в качестве объектов этого стимулирования, становились высококвалифицированные работники. Большая масса работников с узкой или низкой квалификацией стимулировалась таким же образом, как и в классической концепции управления.

Так, стимулирование индивидуальности на первоначальных этапах использования данного фактора было связано только с квалификацией. Индивидуализация стимулов, то есть превращение их в то, что стало называться мотивацией, была ориентирована на использование и развитие более ценных для работодателя качеств работника, которые выражаются в наличии развитых специальных способностей, так как они составляли базис профессиональной квалификации. В дальнейшем труд становится более квалифицированным, что и способствовало расширению использования стимулов индивидуализировано ориентированных. Иными словами,

мотивация, как форма стимулирования с учетом индивидуальности, становится всеобщим фактором управления [21].

Приведем определения термина «мотивация», которые встречаются в отечественной современной литературе.

По мнению Б.М.Генкина мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов [22].

О.С. Виханский рассматривает мотивацию как совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата [17].

По М.Л. Разу, мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общественных целей организации [75].

Б.Твисс рассматривает мотивацию труда - побуждение работников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей [96].

И.П. Поварич определяет мотивацию как воздействие на поведение человека для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств, а также организационных (административных) мер [68].

Е.А. Когут понимает мотивацию трудовой деятельности как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [44].

По мнению Дж.мл.Грейса, мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [26].

Ю. Абакумова рассматривает мотивацию как вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения [1].

Ни в одном из цитируемых источников нет четкого обоснования причин, в результате которых произошел уход от термина «стимулирование». По нашему мнению, данный уход неразрывно связан с привлечением индивидуальности в стимулирование признака. В результате этого процесс стимулирования из механистического, определяющегося только технологической и экономической целесообразностью, становится деятельностью, которая связана с анализом востребованности человеком предлагаемых стимулов, с учетом их актуальности для удовлетворения потребностей, ряд которых постоянно возрастает, в связи с развитием трудовой деятельности.

Так, сохраняя за собой основные, традиционные цели и задачи, стимулирование как составляющая управления в качестве мотивации призвано решать в следующей триаде: стимул - мотивация - мотивы.

Все это вместе и можно назвать стимулированием как одной из составляющих управления, призванной воздействовать на трудовую деятельность и поведение человека. Но когда речь идет об управлении конкретным работником или трудовыми коллективами, стимулирование конкретизируется в понятие мотивации, поскольку стимулы должны быть ориентированы на групповые и индивидуальные качества и свойства коллектива, которому они адресуются [15].

Таким образом, стимулирование включает мотивацию как составляющую управления, посредством которой в нынешних условиях осуществляется воздействие на коллектив и отдельно на работника с учетом их конкретных характеристик. В связи с этим определение мотивация в большей мере соответствует содержанию той практической управленческой деятельности, которая направлена на активизацию работника и коллектива в достижении поставленной цели.

Стимулирование как функция управления в современном понимании этого термина включает в себя: стимул - мотивация — мотив, отношения составляющих в этой триаде могут быть представлены следующим образом на рисунке 1.



Рисунок 1 - Взаимосвязь понятий «стимулы — мотивация - мотивы в процессе управления

Прежде всего, необходимо отметить, что и на мотивы, и на стимулы оказывают влияние внутренние и внешние факторы. Иными словами, они не являются самопроизвольно формирующимися или автономными.

В нашем исследовании внешними факторами, влияющими на стимулы и мотивы труда преподавателей, являются:

- экономические условия страны;
- политика государства в области образования;
- форма собственности образовательной организации;
- степень самостоятельности образовательной организации.

Эти не зависящие от образовательной организации факторы, по нашему мнению, должны быть стабильны, тогда можно говорить о разработке рациональной и эффективной системы стимулирования и мотивации труда преподавателей [88].

На мотивы и стимулы влияют и внутренние факторы, которые обусловлены:

- специализацией образовательной организации (педагогический, гуманитарный, технический, медицинский,);
- организацией учебного процесса (расположение корпусов, занятия в одну или несколько смен);
- наличием различных форм обучения (очная, заочная, очно-заочная, экстернат вечерняя);
- количеством студентов (бюджетных и обучающихся на коммерческой основе очников и заочников);
- структурой профессорско- преподавательского состава (долей профессоров и доцентов, наличие остепененных преподавателей);
- особенностями трудовой деятельности педагогов (возможность обучения в аспирантуре, докторантуре, режим работы).

Все вышесказанное оказывает влияние как в целом на стимулирование, так и на использование возможных в конкретных условиях образовательной организации стимулов [66].

В качестве стимулов выступают все имеющиеся в распоряжении системы управления нравственно- психологические и материальные ценности, являющиеся адекватными потребностям коллектива педагогов.

В качестве мотивов выступают актуализированные потребности всех уровней. В таком случае не имеет значения, о каком уровне потребностей говорится. Основное здесь состоит в том, что предлагаемые стимулы должны совпасть с актуальными мотивами, то есть с осознанными потребностями человека, как субъекта труда. Из рисунка видно, что стимулы

действуют на мотивы, которые, в свою очередь, определяют отношение к стимулу.

Те стимулы, которые оказались адекватными актуальным мотивам, вместе с последними и составляют мотивацию, то есть эффективное, индивидуально ориентированное стимулирование труда преподавателя.

Как видно из рисунка 1, область мотивов и область стимулов значительно шире, чем область мотивации. Отсюда следует, что стимулы далеко не всегда могут быть способны эффективно воздействовать на мотивы. Бывает это в следующих случаях:

- стимулы абсолютно не отвечают своим составом и своим содержанием потребностям педагогов;
- стимулы по величине или в совокупности недостаточно велики, чтобы соответствовать сложившейся системе мотивов человека;
- стимулы несвоевременны, то есть порядок стимулирования оказался не совпадающим со временем актуализации потребности.

В любом из этих случаев стимул становится безразличным педагогу и, следовательно, неспособным вызвать планируемый трудовой эффект [63].

В данных ситуациях справедливо говорить о пороговых значениях стимулов. Пороговое значение стимула - тот его уровень по содержанию, времени и величине, который способен преодолеть безразличие человека к стимулу и соответственно вызвать положительный результат на его воздействие.

Таким образом, мотивы и стимулы в целостности способны образовывать область мотивации, то есть область воздействия стимула на педагога, только в том случае, если они (стимулы) окажутся не просто соответствующими состоянию мотивов, но если они будут по времени, величине и содержанию достаточными, чтобы преодолеть порог безразличия, то есть точно соответствовать состоянию потребностей как педагога, так и коллектива преподавателей.

Остановимся несколько подробнее на понимании содержания, величины и временного соответствия стимулов.

Содержание стимулов - это совокупность средств, ценностей, отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель с целью повысить эффективность или производительность труда преподавателей. В содержание стимула, следовательно, можно включить зарплату, премиальные выплаты, различного рода льготы, получаемые преподавателями, меры морально-психологического воздействия, выступающие в виде различного рода признания как со стороны коллег, так и со стороны администрации образовательной организации [65]. Сюда же можно отнести различные административные воздействия, выражающиеся в форме похвалы, порицания, различного рода перемещений и т.п. Все это в совокупности и будет составлять содержание стимула в связи с привязкой его к понятию порога безразличия [67].

Следует отметить, что порог безразличия способен преодолеть в связи с величиной или значимостью содержания даже один стимул. Но по большей части с этой целью используются комплексы стимулов, усиливающих стимулирующее воздействие.

Таким образом, под содержанием стимулов понимается их отнесенность к реальным конкретным видам ресурсов, обеспечивающих управленческую деятельность. Другими словами, содержание стимула - это его ресурсное наполнение, ресурсная представленность, которая может быть выражена в материальной, морально-психологической и административной форме [31].

Стимула может иметь количественное и качественное измерение. Количественная величина стимула отражает связь стимула и конкретной потребности (мотива), на удовлетворение которой стимул ориентирован. Другими словами, величина стимула есть отражение уровня актуализации потребности. Вследствие этого нельзя утверждать, что стимул такой-то величины окажется способным преодолеть порог безразличия у

преподавателя. Почти все будет зависеть от того, насколько не удовлетворена потребность, к которой направлен стимул. Можно сказать только одно, что по мере удовлетворения потребности порог безразличия к стимулу повышается, т.е. величина стимула должна быть большей, чтобы стимул действовал эффективно и в нужном направлении [103].

Это, кстати, относится даже к такому универсальному стимулу, как денежное вознаграждение. Величина этого стимула в связи с порогом безразличия связана не с одной потребностью, а многими, и это позволяет финансовым стимулам быть в большей степени универсальными. Но все равно, при насыщении потребностей разного уровня и в этом случае порог безразличия становится все более трудно преодолить [104].

В существующей практике стимулирования величина стимула и степень соответствующей ему потребностей увязываются редко. Причин несколько. Первая состоит в отсутствии соответствующей управленческой квалификации; вторая - в высокой лабильности многих потребностей; третья - в отсутствии необходимых ресурсов для того, чтобы преодолеть порог безразличия. Из трех причин, препятствующих целенаправленному использованию величины стимула, на первое место следует поставить *третью*, т.е. отсутствие необходимых ресурсов.

Временные параметры стимула, также как и его величина, связаны с напряженностью потребности, которой адресован стимул. Необходимо отметить, что есть потребности, которые одинаково значимы на протяжении всей сознательной жизни человека. К ним можно отнести потребности, обеспечивающие здоровье, качество жизни, семейные ценности и т.п.

Эффективность временных параметров стимулов связывается со следующими факторами:

– фактор длительности удовлетворения потребности, которой адресован стимул;

– в условиях возобновляемых потребностей, т.е. потребностей, удовлетворение которых подчинено определенным циклам, стимулы должны по времени предоставления отвечать этому циклическому характеру;

– потребности, возникающие в связи с изменением определенного состояния человека (гражданского состояния, должностного статуса, образа жизни и т.п.) [56].

В связи с этим сошлемся на такие жизненно важные явления, как рождение ребенка в семье, перемена места жительства, образование семьи, повышение по службе и т.п. Все эти явления существенно влияют на привычное, устоявшееся течение жизни человека и может вызвать к жизни новые потребности и новые мотивы, и, следовательно, стимулы, обеспечивающие эти потребности необходимыми ресурсами [60].

Ситуативные потребности могут стимулироваться различного рода кредитами, которые в известной степени можно отнести к опережающему стимулированию. Кредитование с ориентацией на удовлетворение долговременных потребностей широко используется во всех экономически развитых странах. Причем разновидности кредитов, их форм, схем предоставления, способов выплат являются сами по себе сильными стимулирующими средствами, подчиненными заданным временным характеристикам.

Таким образом, чтобы преодолеть порог безразличия, временные параметры стимула должны соответствовать полному снятию напряжения потребности и, таким образом, разорвать отношения между стимулом и его воздействием на труд или организационное поведение. В этом случае необходимо установить новые стимулы или видоизменить имевшие место и развивать новые потребности.

Замещение одной потребности на другую в процессе стимулирования трудовой деятельности также позволяет влиять на временной лаг стимула. Стимул может оставаться в продолжительное время одним и тем же,

выступая в качестве своеобразного « пускового механизма» для последующего ряда сменяющих одна другую потребностей [86].

Для управления это очень важный момент, поскольку позволяет, выстраивая стимулы и удовлетворяемые этими стимулами потребности, эффективно воздействовать на преподавателя и в его отношении к труду, и в организационном поведении [102].

Показав взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «стимулы - стимулирование - мотивы - мотивация» можно сделать промежуточные выводы:

1. Стимулирование, как составная часть управления, сохраняя за собой основные, традиционные цели и задачи, в качестве мотивации призвано решать в триаде стимул - мотивация - мотив.

2. Все это вместе можно назвать стимулированием как одной из составляющих управления, призванной воздействовать на трудовую деятельность и поведение преподавателя.

3. Но когда речь идет об управлении коллективами преподавателей, действующими в условиях организации, стимулирование конкретизируется в понятие мотивация, поскольку стимулы, используемые в процессе управления - стимулирования, должны быть ориентированы на групповые свойства и качества преподавателей, которым они, собственно, и адресуются.

1.3. Пути и методы мотивации и стимулирования как факторы создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудником своей профессиональной деятельностью в образовательной системе

Экономические реформы и модернизация системы профессионального образования, происходящие в России, предполагают утверждение таких условий управления образовательными организациями, при которых работники получают реальную возможность проявить свою инициативу и чтобы эти условия пробудили у них интерес к трудовой деятельности. Использование различных форм и методов стимулирования и мотивации

позволит сформировать руководству действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только нормальному функционированию, но и развитию образовательной организации [81].

Успех любой организации, в том числе и учебного заведения, во многом зависит от того, насколько полно и оптимально были выстроены системы стимулирования и мотивации работников. Все стимулы, как было упомянуто ранее, условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных организациях значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских организаций, в том числе и для образовательных, характерна высокая доля материального вознаграждения в мотивационных схемах. Поэтому важнейшим видом стимулирования является материальное, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность и качество труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих организациях не превышает 70% дохода работника (в системе профессионального образования не более 40%). Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов [14].

Экономическое назначение заработной платы - стимулировать развитие организации и обеспечивать на этой основе условия жизнедеятельности работника. Ее социальное значение состоит в обеспечении неуклонного роста

доходов трудящихся. Специфика оплаты труда в сфере образования состоит в применении Единого тарифно – квалификационного справочника работ и профессий рабочих. Оплата по существующей ЕТС не отличается дифференциацией оценки труда, морально устарела и не стимулирует преподавателей к высокому качеству профессиональной деятельности [12].

В настоящих условиях минимальная заработная плата, которая является одним из основных элементов ЕТС, не может восполнить реальные затраты на восстановление рабочей силы, ее даже не хватает на покупку продовольственного набора, определяющего физиологическую границу прожиточного минимума. Поэтому важно найти механизм сближения, а в идеале и превышения, минимальной заработной платы и прожиточного минимума с тем, чтобы гарантированный заработок мог обеспечить нормальное воспроизводство рабочей силы [27].

Ввиду того, что оплата труда в системе профессионального образования очень низкая, важной составляющей в заработной плате преподавателя являются премии, надбавки и доплаты. Большой проблемой современности является отсутствие связи между стимулирующими выплатами и качеством труда преподавателя образовательной организации. Для решения обозначенной проблемы необходимо построение системы стимулирования с весомой долей материального стимулирования среди других форм, и с обязательной зависимостью поощрения от результата труда преподавателя, который в контексте работы можно понимать как качество образования [24].

Премии в практике управления обычно применяются в двух формах: как часть зарплаты или как награда. Критерии распределения премий должны быть справедливыми и связанными с личным вкладом работника. Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она теряется, то премия утрачивает свой смысл. Тогда она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае

сводится к устранению недостатков в тарифной системе. При премировании нужно учитывать факт, что нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые, поэтому нецелесообразно использовать регулярное премирование [107].

Стоит отметить, что в системе профессионального образования эти принципы соблюдаются далеко не всегда. Отчасти, в силу небольшого размера тарифного оклада преподавателя (премия служит фактически обязательным ожидаемым дополнением к заработной плате), либо по причине отсутствия четко обозначенных критериев премирования и нежелания руководителя создавать напряженность в коллективе при премировании по результатам работы (в таком случае премии получают далеко не все преподаватели, что вызовет недовольство остальных) [101].

Весомая составляющая любой системы стимулирования - *нематериальное поощрение*. К современным нематериальным способам стимулирования, применяемым в профессиональном образовании, относятся организационные и морально - психологические. Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах образовательной организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда [91].

Признание результатов деятельности работника может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся

работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно ещё не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше и на российских предприятиях всегда было распространено. Важность личного и особенно публичного признания сохраняется и по сей день, и широко применяется в сфере образования [37].

К нематериальным методам стимулирования также относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации; морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег. Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег. Сегодня, когда из-за непростой экономической ситуации во многих отраслях сложно выплачивать высокую заработную плату, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию. Нематериальное стимулирование особенно важно для работников творческого интеллектуального труда, к которым можно отнести преподавателей образовательных организаций [46].

Степень удовлетворённости сотрудником своей профессиональной деятельности, является важнейшей составляющей профессиональной мотивации, включающая следующие критерии:

- адекватно затраченное силам финансово – материальное вознаграждение;
- личный успех обучающихся, зависящий от деятельности конкретного педагога;
- собственный личностный рост педагогов в процессе подготовки и проведения занятий [13].

С точки зрения психологии личности, состояние удовлетворенности трудовой деятельностью можно интерпретировать по-разному. Так, это

состояние может быть следствием стремлений сотрудника к активной деятельности, более полному самовыражению, которое достигается в процессе труда. Но оно же порой проистекает и из примитивных интересов, невысоких запросов личности. С другой стороны, состояние неудовлетворенности работника может при известных условиях побуждать его к поискам, творчеству, при других же условиях оно является следствием столкновения высокого уровня притязаний личности с весьма незначительными возможностями для их осуществления [28].

Выделяют следующие пути, способствующие повышению удовлетворенности персонала своей работой:

- обеспечение ясного соответствия между трудовым вкладом и вознаграждениями;
- демонстрация заботы о благосостоянии работников;
- обеспечение возможностей для участия работников в принятии решений;
- забота о возникновении ролевой неясности;
- поощрение благоприятных межличностных отношений [19].

Данные об уровне удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников своей работой позволяют руководству любой организации оперативно решать такие организационные проблемы, как текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, проведение инноваций, оптимизация системы стимулирования труда и т.д. Таким образом, знание степени удовлетворенности работой позволяет руководству гибко реагировать на те или иные изменения ситуации в организациях [99].

С одной стороны, удовлетворенность трудом является выражением его субъективных отношений к своей работе. С другой стороны, объективной оценки его труда различными субъектами образовательной организации (обучающимися, родителями или лицами их заменяющими, управленческим персоналом). Эмпирически доказано, что высокая степень удовлетворенности своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на личность педагога, улучшает их отношение к работе и

организации, способствует росту имиджа образовательной организации и его конкурентоспособности [59].

Таким образом, можно утверждать, что среди наиболее важных факторов удовлетворенности трудом можно назвать справедливое вознаграждение, творческий характер труда, благоприятные условия и личный успех обучающихся.

Итак, *удовлетворенность профессиональной деятельностью педагога* – это важная характеристика эффективного функционирования современной образовательной организации, определяющая во многом качество конечного результата [16].

Выделяют следующие *признаки высокой мотивации педагога*:

- специалист надежно, с высоким уровнем самоотдачи и увлеченности исполняет свои должностные обязанности;
- он готов прилагать дополнительные усилия, например, в сверхурочной работе;
- демонстрирует удовлетворенность работой, не высказывает намерения поменять место работы;
- склонен к проявлению инициативы и отзывчив на инновационные мероприятия [106].

Сущность и основное содержание управления персоналом – создание условий для высокой мотивации сотрудников. Речь может идти о создании руководителем системы социально - психологических условий, то есть таких объективных обстоятельств совместной деятельности, которые в совокупности с материальными условиями являются необходимыми для возникновения личных усилий педагога по самосовершенствованию и самореализации [100].

Психологический механизм возникновения высокой профессиональной мотивации и создания благоприятного социально-психологического климата заключается в переживании вероятности удовлетворения всех основных и прежде всего, социальных потребностей личности. Когда работа становится

способом проявления потенциала работника, сферой его самоактуализации и творчества, тогда итогом будет существенный профессиональный рост и высокая самоудовлетворенность [42].

Роль разных мотиваторов профессиональной деятельности существенно зависит от имеющихся в данное время общественных отношений, выполняемой деятельности (профессии), направленности личности (интереса к профессии), гендерных различий субъектов профессиональной деятельности, уровня развития социально – психологической компетентности как метакомпетентности, интегрированной и концентрированной системы социально-психологических компетенций, обеспечивающих преобразование человека, как минимум в следующих направлениях:

- самоактуализации;
- получение знаний о психической реальности и умению их применять;
- системной организации сознания, включающую, как минимум, следующие компоненты: образ мира; направленность, социально ориентированные мотивы; отношение к внешнему миру, к людям, к деятельности; отношение к себе, особенности саморегуляции; креативность, ее особенности; интеллектуальные черты индивидуальности; эмоциональность, ее особенности и проявления; особенности осознания жизненных целей и задач; представление о сложных способностях, сочетаниях личных качеств; осознание того, какие качества важно развивать у себя; представление о своем месте в социуме [51].

Мотиваторами могут выступать:

- престиж профессии;
- содержание труда;
- возможность продвижения по службе и повышения квалификации;
- возможность заработка;

- установление благоприятных взаимоотношений с руководителями и коллегами по работе;
- степень гарантированности работы.

Первые четыре мотива составляют «мотивационное ядро» личности, определяющее направленность и активность труда. Сила мотива зависит от степени напряженности и значимости потребности, и поэтому данный перечень представляет собой не иерархию мотивов трудовой деятельности, а их комплекс. Внешние побуждения (стимулы) проходят через систему потребностей и ценностных ориентаций сотрудников и в результате этого становятся побудителями их профессиональной деятельности – мотивами [3].

Два последних мотива отражают состояние социально-психологического климата. Одним их основных показателей характера социально – психологического климата является удовлетворенность сотрудников некоторыми параметрами своей профессиональной деятельности, а также удовлетворенностью взаимоотношениями с партнерами по профессиональному взаимодействию [39].

С точки зрения интегративного подхода в структуризации личности основные мотивы проявлены через идентификацию личности в основных сферах – «Я - материальное», «Я - социальное» и «Я – духовное»:

- финансово – материальное вознаграждение («Я - материальное»);
- укрепление социального статуса и профессиональной успешности («Я - социальное»);
- самореализация через решение экзистенциальных задач («Я - духовное») [52].

Поведение человека в трудовом процессе определяет комплексное взаимодействие внешних и внутренних факторов. Наиболее значимыми внешними факторами выступают такие производственные факторы, как возможность творчества в процессе деятельности; организация труда; санитарно-гигиенические условия; размер заработной платы; престижность профессии; возможность повышения квалификации и т.д.

Руководителю необходимо учитывать, что существует определенная зависимость в изменении роли мотивационных факторов при увеличении стажа сотрудников. Для молодых сотрудников (до 30 лет) самыми важными факторами, определяющими степень удовлетворенности работой, являлись возможность продвижения по работе и разнообразие труда. Было выявлено, что с возрастом повышается роль санитарно-гигиенических условий труда, работник становится более чувствительным к недостатку комфорта.

Сущность процесса целенаправленного развития профессиональной мотивации и улучшения социально-психологического климата в условиях современной профессиональной деятельности заключается в позитивном отношении педагогов и администрации, детерминирующих непрерывность личностного самосовершенствования субъектов управления [43].

Наиболее распространенными и *эффективными методами повышения профессиональной мотивации, оптимизации социально – психологического климата и профилактики педагогических конфликтов* являются:

- программы материального стимулирования;
- целевой менеджмент;
- обогащение труда (то есть перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом).

Управление системой мотивации, социально-психологическим климатом и профилактикой педагогических конфликтов в образовательной организации представляет собой интерпретацию двух основных аспектов внимания:

- *экономический аспект* (эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации, удовлетворить экономические потребности ее членов);
- *психологический аспект* (при его построении должны учитываться идеалы, стремления, потребности в достижении и самовыражении участников).

Внешние факторы, опосредующие мотивацию сотрудников и улучшающие социально-психологический климат в организации, выполняют следующие функции:

- функцию стимулирования творческой активности;
- функцию демонстрации позитивного отношения руководства к высоким результатам;
- функцию популяризации достижений среди персонала организации;
- функцию поднятия морального духа сотрудников, а также их делового настроения;
- функцию усиления действенности самого процесса стимулирования.

Существуют также иные способы воздействия на трудовую мотивацию персонала. Речь, в частности, идет о социально-психологических методах управления мотивацией работников, то есть методов воздействия и преобразования побуждений личности в сфере профессиональной деятельности.

Считается, что в деятельности, вызывающей глубокий интерес и творческое отношение, интенсивно развиваются профессиональный опыт и мастерство. Таким образом, мотивация, основанная на интересе, составляет сущность ответственного и инициативного отношения к деятельности. В связи с этим целенаправленная работа руководителя по обогащению содержания труда своих подчиненных путем смены видов труда, разнообразия профессиональных заданий будет явно способствовать повышению профессиональной мотивации персонала. *Мотив интереса* выступает, как правило, в виде интереса к процессу трудовой деятельности и в виде мотива к результату деятельности. Полагают, что более устойчив и надежен мотив, ориентированный на результаты деятельности, а мотив, направленный на процесс деятельности, может быть использован с целью повышения инициативы сотрудников. Ориентация в мотивации на результат деятельности в большей мере соответствует объективной цели деятельности. Мотивация, ориентированная на процесс

деятельности, менее устойчива, потому что цель здесь – именно способы и методы выполнения деятельности и то удовлетворение, которое человек испытывает от самого процесса деятельности, а это недостаточно надежно для того, чтобы быть единственным мотивом, на который можно было бы опираться в целях повышения инициативы и ответственности личности [87].

Кроме мотивов, связанных с инициативой и ответственностью, выделяют *мотив достижения успеха* в собственной деятельности. Его особенность состоит в том, что результат и процесс деятельности выступают для личности исключительно как субъективно значимые, порой не ориентированные на общественно полезное значение [87].

Для руководителя весьма желательно усиливать взаимосвязь удовлетворенности сотрудников своей деятельностью и продуктивности функции профессиональной организации. Считается, что чем менее позитивна эта взаимосвязь, тем менее эффективной является данная организация.

Повышение уровня социально – психологической компетентности – важное условие решения данной задачи. Чем выше уровень социально – психологической компетентности у субъектов образовательной организации, тем эффективнее решение профессиональных задач.

Все эти составляющие нематериального стимулирования по существу являются новыми или давно не применяющимися в российских условиях. Надо заметить, что в плановой экономике мало уделялось внимания морально-психологическому стимулированию, которое выражалось в основном в организации социалистического соревнования и поощрения по его результатам. В настоящее время положение с морально-психологическими стимулами претерпело серьезные изменения. В целом следует отметить снижение их значимости для персонала и преобладание материальной заинтересованности работника. В социально-экономических условиях настоящего времени морально-психологическое стимулирование необходимо

строить на основании общего интереса, проявления взаимного доверия и уважения работодателя и работника [45].

Необходимо упомянуть ещё одну форму стимулирования, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идёт о *продвижении в должности*, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив). В то же время этот способ является ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. Тем не менее, возможность построения карьеры в последнее время, в связи с развитием платного образования, приобретает ценность, особенно для молодых преподавателей. Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально - психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 3 - 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает в силу разных причин [50].

Современными и интересными представляются следующие виды материального неденежного стимулирования, набирающие постепенно популярность у российских работодателей: дополнительное пенсионное и медицинское страхование [108].

Внедрение такого долгосрочного и дорогостоящего проекта как дополнительное пенсионное страхование в настоящее время в российских образовательных организациях нереально, и это обусловлено только отсутствием достаточного финансирования. А дополнительное медицинское страхование, которое представляет собой добровольное медицинское страхование работников, осуществляемое за счет прибыли предприятий и организаций или личных средств граждан путем заключения страховых

договоров на получение дополнительного медицинского обслуживания, сверх установленного программами социального обеспечения, вполне имеет реальную возможность применения, поскольку этот вид страхования носит разовый (либо периодический) характер и не столь затратен для бюджета образовательной организации, в отличие от пенсионного страхования [33].

Разные ситуации предполагают и разные подходы для их решения, а, учитывая психологическую неоднородность работников, решения задачи мотивации и стимулирования заметно усложняется. В связи с изменениями в сфере профессионального образования в России, предполагаются новые подходы к отбору преподавательских кадров образовательных организаций, организации их профессиональной деятельности и оценки ее результативности. Появляется необходимость в разработке комплексной модели стимулирования и мотивации работников посредством баланса личностной структуры через удовлетворение потребностей в профессиональной деятельности, позволяющая эффективно управлять образовательными системами [18].

Выводы по главе I

Таким образом, по результатам проведенного теоретического исследования можно сделать следующие выводы:

1. Исторические вехи развития управленческой мысли в направлении разработки научных основ организации целенаправленной профессиональной человеческой деятельности, опубликованные в трудах отечественных и зарубежных ученых широко известны. Теоретические основы мотивации и стимулирования были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модели мотивации Портера – Лоуера. Российскими новаторами экономической науки, уделившими особое внимание кооперативной организации труда и новым подходам в технологии стимулирующего воздействия на работников, заслуженно считаются такие ученые как А.А.Богданов, Е.Ф. Розмирович, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, И.В. Каннергисер, Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Опубликование перечисленных трудов дало возможность практикам вплотную подойти к осознанию возросшего значения человека как личности.

2. Для полного раскрытия понятия и сущности трудовой мотивации, на наш взгляд, необходимо разграничение категорий «мотивация» и стимулирование. Мотивация труда – это внутренний непрерывный процесс формирования уникальной для каждого человека системы мотивов, исходя из личных интересов и потребностей. Стимулирование труда – это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, оболочка мотивации труда.

3. В российской практике управления образовательными организациями одной из самых распространенных форм стимулирования продолжает оставаться материальное стимулирование. Роль этой формы

стимулирования исключительно велика, поэтому на данном этапе развития экономики основной целью является восстановление стимулирующей функции заработной платы. Повышение стимулирующего воздействия предполагает совершенствование нормирования труда, корректировку систем премирования и доплат, внедрение мер по повышению качества труда. При этом подходе премии должны выплачиваться за результаты качественного труда.

4. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности систем мотивации и стимулирования, общей системы управления и особенностей деятельности, и должна учитывать как стремление к росту профессионализма самого преподавателя, так и цели, стоящие перед образовательной организацией.

ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА
ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ЮЖНО – УРАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ»

2.1 Анализ эффективности процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж»

Сведения об образовательной организации

Основные сведения

Учредителем колледжа является Министерство образования и науки Челябинской области.

1. ГБОУ СПО (ССУЗ) " Челябинский колледж информатики, информационных технологий и экономики" (создан в 1967 г.).

2. ГБОУ СПО (ССУЗ) " Челябинский колледж промышленной автоматки" (создан в 1953 г.), ГБОУ СПО (ССУЗ) "Челябинский техникум торговли и художественных промыслов" (создан в 1968 г.).

3. Реорганизованы путём их слияния в ГБОУ СПО (ССУЗ) "Челябинский колледж информационно-промышленных технологий и художественных промыслов" на основании распоряжения Правительства Челябинской области от 10.10.2012 № 250-рп. (переименован в соответствии с Приказом Министерства образования и науки Челябинской области от 28.09.2015 № 01/2744 в ГБПОУ "Южно-Уральский государственный колледж").

В августе 2016 года ГБПОУ «ЮУГК» на основании Приказа Министерства образования и науки Челябинской области №03/879 от

30.03.2016 реорганизован в форме присоединения к нему ГБПОУ «Кыштымский радиомеханический техникум» (создан в 1956 г.)

Сфера деятельности – оказание образовательных услуг.

Государственный колледж имеет филиал: Кыштымский филиал Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж.

Структура и органы управления

Управление Колледжем осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом учебного заведения. Общее руководство Колледжа осуществляет выборный представительный орган – Совет колледжа, в состав которого входят представители всех категорий работников, студенты. Председателем Совета по должности является директор колледжа. Решение Совета колледжа проводится в жизнь приказом директора. Срок полномочия Совета колледжа составляет 5 лет.

В целях совершенствования качества обучения и воспитания студентов, повышения педагогического мастерства преподавателей в Колледже создан и действует учебно-методический Совет, объединяющий педагогических работников. Председателем Совета является заместитель директора по учебной работе. Совет организует работу по методическому обеспечению учебного процесса, планирует и направляет разработку и издание учебно-методических пособий в бумажном и электронном вариантах, занимается внедрением новейших информационных образовательных технологий.

Воспитательная работа с участием молодежи осуществляется педагогическим коллективом в ходе всего образовательного процесса, а также через студенческое самоуправление, организованное в колледже и в общежитии. Высшим органом студенческого самоуправления является Совет самоуправления колледжа, который координирует работу Советов учебных групп и общежития.

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор. Директор назначается Учредителем.

Педагогический совет колледжа

Совет является коллегиальным органом самоуправления, осуществляющим в соответствии с Уставом, решение отдельных вопросов, относящихся к компетенции Колледжа.

Совет колледжа

Педагогический совет колледжа является коллегиальным совещательным органом образовательного учреждения среднего профессионального образования, объединяющим педагогов и других его работников.

Руководство

Полная структура и органы управления ГБПОУ «Южно- Уральский государственный колледж» представлены в приложении А. Все структурные подразделения соответствуют Уставу и обеспечивают решение функциональных задач образовательной организации.

Образование

Реализуемые уровни образования:

Среднее профессиональное образование по программе базовой подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ).

Среднее профессиональное образование по программе углубленной подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ).

Среднее профессиональное образование по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих (ППКРС).

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная.

Срок действия государственной аккредитации: до 23 декабря 2019 г.

Информация о языках на которых осуществляется обучение: русский язык.

Материально-техническое обеспечение

Материально-техническое обеспечение и оснащенность образовательного процесса

Для эффективного взаимодействия с учетом большого контингента обучающихся и месторасположением учебных зданий после реорганизации были определены три образовательных комплекса (по территориальному признаку и направлениям подготовки):

- информационных технологий и экономики (ул. Курчатова, д.7);
- промышленной автоматике (ул. Доватора, д.38);
- промышленного дизайна и торговли (ул. Блюхера, ул.1А).

Объекты для проведения практических занятий

В колледже имеется 57 оборудованных учебных аудитории и лабораторий, 33 компьютерных класса, учебные полигоны, залы дипломного проектирования, слесарные мастерские, электромонтажные мастерские, механообрабатывающие мастерские, участок станков с ЧПУ, ювелирные мастерские, литейная мастерская, камнерезная мастерская. Количество и перечень кабинетов, лабораторий, мастерских и других помещений соответствует требованиям ГОС и ФГОС по направлениям подготовки.

ГБПОУ "Южно- Уральский государственный колледж" обладает специализированным и лабораторным оборудованием, соответствующим реализации профессиональных образовательных программ.

Педагогический состав

Кадровый потенциал образовательной организации можно увидеть в таблице 3.

Таблица 3. Кадровый потенциал ГБОУ «Южно- Уральский государственный колледж»

Показатель	Количество (чел.)	В % от общего количества преподавателей
Всего преподавателей	175	100
Имеют образование Высшее	162	92,5

Показатель	Количество (чел.)	В % от общего количества преподавателей
Среднее профессиональное	14	7,5
Имеют ученую степень:		
Кандидат наук	3	1,7
Доктор наук	-	-
Профессор	1	0,57
Имеют почетное звание, награды, грамоты Министерства образования и науки РФ	11	6,2
Прошли повышение квалификации	122	69,7
Имеют педагогический стаж		
Общий стаж работы		
до 5 лет	23	13,1
до 15 лет	29	16,5
до 30 лет	61	34,9
более 30 лет	62	35,5
Стаж работы по специальности	43	24,5
до 5 лет		
до 15 лет	42	24
до 30 лет	55	31,4
более 30 лет	35	20,1

Программа социологического исследования

Методологический раздел исследования

В последние годы в широких общественных кругах и, прежде всего, среди ученых усиливается тревога, вызванная продолжающимся процессом разрушения потенциала общественной науки и связанным с этим уходом молодых сотрудников и преподавателей образовательных организаций в иные сферы занятости. Вопрос о путях сохранения и приумножения потенциала отечественной науки стал предметом изучения специалистов разных областей знания. Многие ученые, политики, экономисты исследовали эту проблему в размах отдельных регионов и России в целом. Мы же попытаемся рассмотреть ее в рамках Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж» города Челябинска.

Проблема нашего исследования заключается в том, что в настоящее время существует несоответствие между мотивацией и стимулированием преподавателей образовательных организаций. Труд людей, занимающихся

формированием интеллекта страны, должен оцениваться согласно их вкладу в развитие страны. Преподаватель не должен быть обеспокоен решением личных материальных проблем, он должен учить, передавать свои знания тем, кто в них заинтересован, способствуя тем самым выпуску молодых, талантливых людей, которые впоследствии смогут участвовать в развитии страны на качественно новом, более высоком уровне.

Цель данного исследования – изучить и проанализировать мотивы трудовой деятельности преподавателей образовательной организации, и на основе мотивации определить наиболее эффективные способы стимулирования их труда.

Исходя из цели, можно выделить следующие *задачи*:

1. Определить и проанализировать мотивы выбора профессии и мотивы трудовой деятельности преподавателей.
2. Определить структуру и иерархию мотивов трудовой деятельности.
3. Выявить сходства и различия в мотивах, характерных для преподавателей.
4. Наметить возможные пути повышения удовлетворенности трудом у преподавателей.
5. Обозначить возможности наиболее эффективного стимулирования труда преподавателей.

Объектом исследования является профессорско – преподавательский коллектив в количестве 120 человек ГБОУ «Южно – Уральский государственный колледж».

Предмет исследования – мотивы и система стимулирования трудовой деятельности преподавателей образовательной организации. Единица наблюдения и сбора информации – преподаватель ГБОУ «Южно – Уральский государственный колледж».

Преподавателям предлагалось заполнить анкеты анонимного характера в свободное от работы время. Обработка полученных данных проводилась с помощью ЭВМ.

Для изучения персонала ГБОУ «Южно – Уральский государственный колледж» использовались следующие методики:

1. Анкета **«Мотивы трудовой деятельности и климат»** (комбинированная из двух анкет) (приложение Б) – анкета для определения мотивов и уровня трудовой и профессиональной деятельности.

2. Для изучения мотивации сотрудников была использована методика **«Определения направленности личности (ориентационная анкета)»** (приложение В), впервые опубликованная Б. Бассом в 1967 г.

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и еще один, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности. Ответ «наиболее» получает 2 балла, «наименее» - 0, оставшийся невыбранным - 1 балл. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно.

С помощью данной методики выявляются следующие направленности:

– *направленность на себя (Я)* - ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность и достижение статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность;

– *направленность на общение (О)* — стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми;

– *направленность на дело (Д)* - заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое

сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

3. Методика «Особенности трудовой мотивации» (автор Д.Я. Райгородский) (приложение Г).

Цель методики: диагностика мотивов трудового поведения, особенностей мотивов и степени мотивированности трудовой деятельности каждого работника в отдельности и персонала в целом.

Испытуемым для оценки predается следующий список мотивов:

- стремление к получению большого материального вознаграждения;
- стремление к продвижению по службе;
- удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- уважение со стороны начальника;
- хорошие отношения со стороны товарищей по отделу;
- стремление проявить себя, выделиться;
- осознание социальной, общественной значимости своего труда;
- желание спокойно работать без неприятностей и нервозности;
- стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений;
- желание проявить творчество в работе.

Рассмотрим данные, полученные в результате исследования по первой анкете. На вопрос, нравится ли им преподавательская деятельность, 96% преподавателей ответили утвердительно (48% опрошенных ответили: «очень нравится», 46% - «нравится в основном»), и только 6% преподавателей считают, что выбрали не ту профессию.

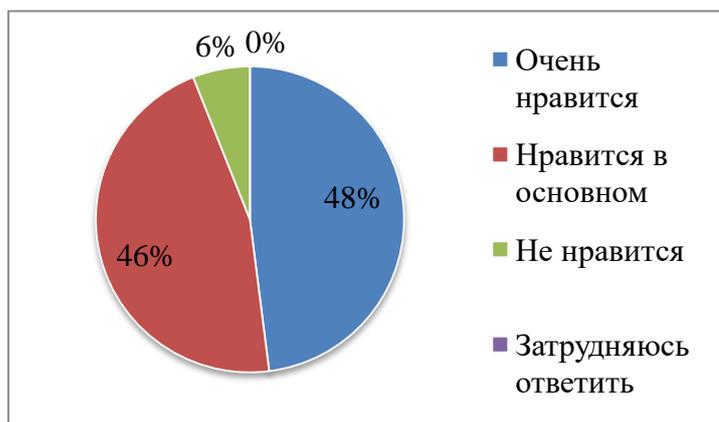


Рисунок 2 – Распределение ответов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?»

Причем, при выделении факторов, повлиявших на выбор преподавательской деятельности, 60% опрошенных отметили «творческий характер труда», что подтверждает осознанность выбора профессии большинством преподавателей.

В ходе исследования было выявлено, что стимулы, влияющие на интенсивность и качество преподавательского труда распределились следующим образом: «общественное признание» - 66%, «присвоение ученой степени, звания» - 28%, «премии» - 18%, «надбавки» - 22%.

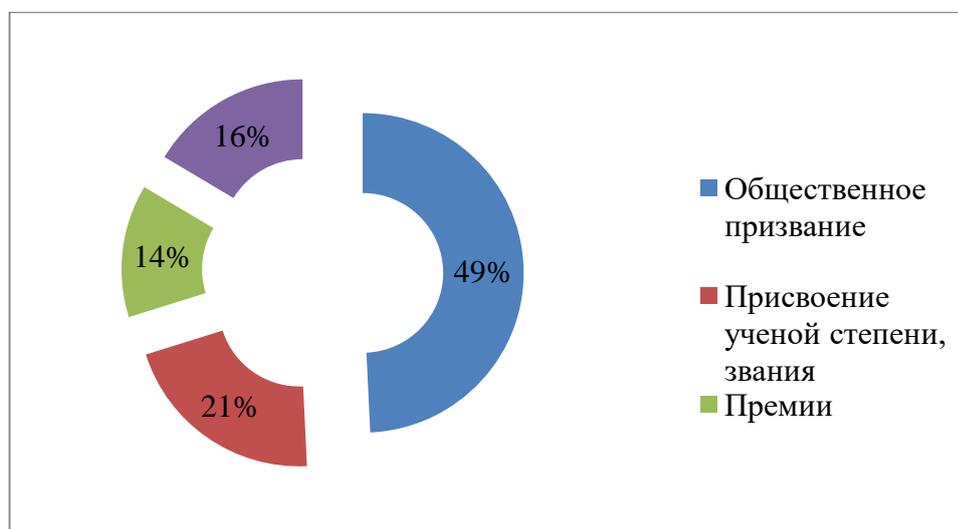


Рисунок 3 – Стимулы, влияющие на интенсивность и качество преподавательского труда

Большинство опрошенных желают работать еще 5 лет в образовательной организации в целом (44%).

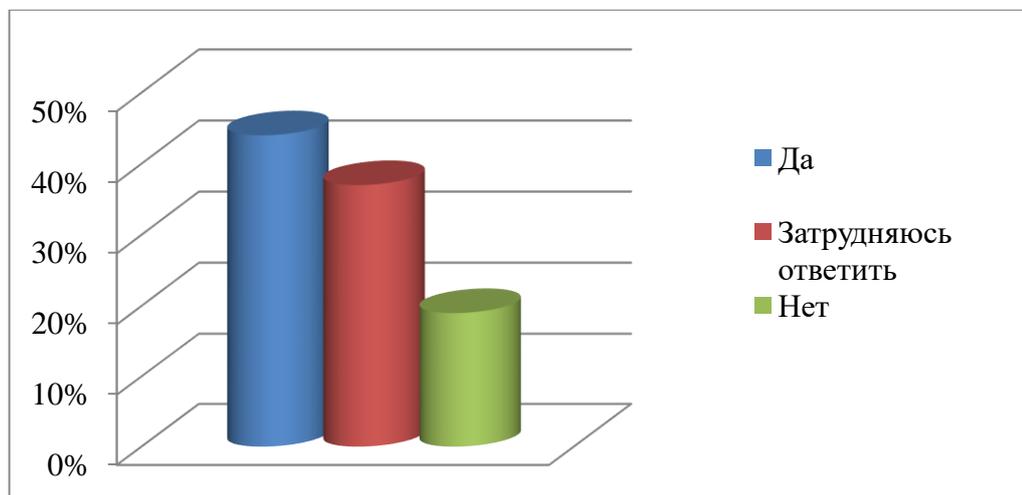


Рисунок 4 – распределение ответов на вопрос «Если бы у вас был выбор, проработали бы вы еще 5 лет в организации в целом?»

Совместительство для преподавателей в основном носит постоянный характер. Так, на вопрос «Есть ли у Вас дополнительная работа?» 62% респондентов ответили удовлетворительно, причем у 30% совмещающих эти работы носят постоянный характер. Как показал анализ проведенного анкетирования, 84% преподавателей из тех, кто совмещает преподавание с какой-то другой работой, ответили, что занимаются таковой из-за нехватки заработка, причем почти 26% делают это также из-за интереса к другому виду деятельности и возможности большей реализации.

Интересными, на наш взгляд, являются результаты ответов на следующий вопросы: «Удовлетворены ли Вы получаемой в образовательной организации заработной платой?» и «Если бы аудиторная нагрузка преподавателя была уменьшена, то чему бы Вы уделили больше времени?». 76% респондентов, участвующих в анкетировании, считают, что их заработок не соответствует затратам их труда. В то же время, 60% преподавателей при уменьшении учебной нагрузки посвятили бы свободное время подготовке научных разработок и материалов; изучению научной литературы; повышению своей квалификации.

Анализируя результаты опроса, мы увидели, что независимо от профиля деятельности определяющими мотивами для всех преподавателей являются «интерес к предмету» и «возможность самореализации».

Среди показателей, характеризующих удовлетворенность профессорско – преподавательского состава различными сторонами деятельности, опрошенные в положительную сторону выделяют:

- взаимоотношения с коллегами (88%);
- отношения с непосредственным руководителем (85%);
- выполняемая работа (78%);
- сплоченность коллектива (78%);
- результаты работы (78%);
- стиль руководства (73%);
- организация досуга (70%).

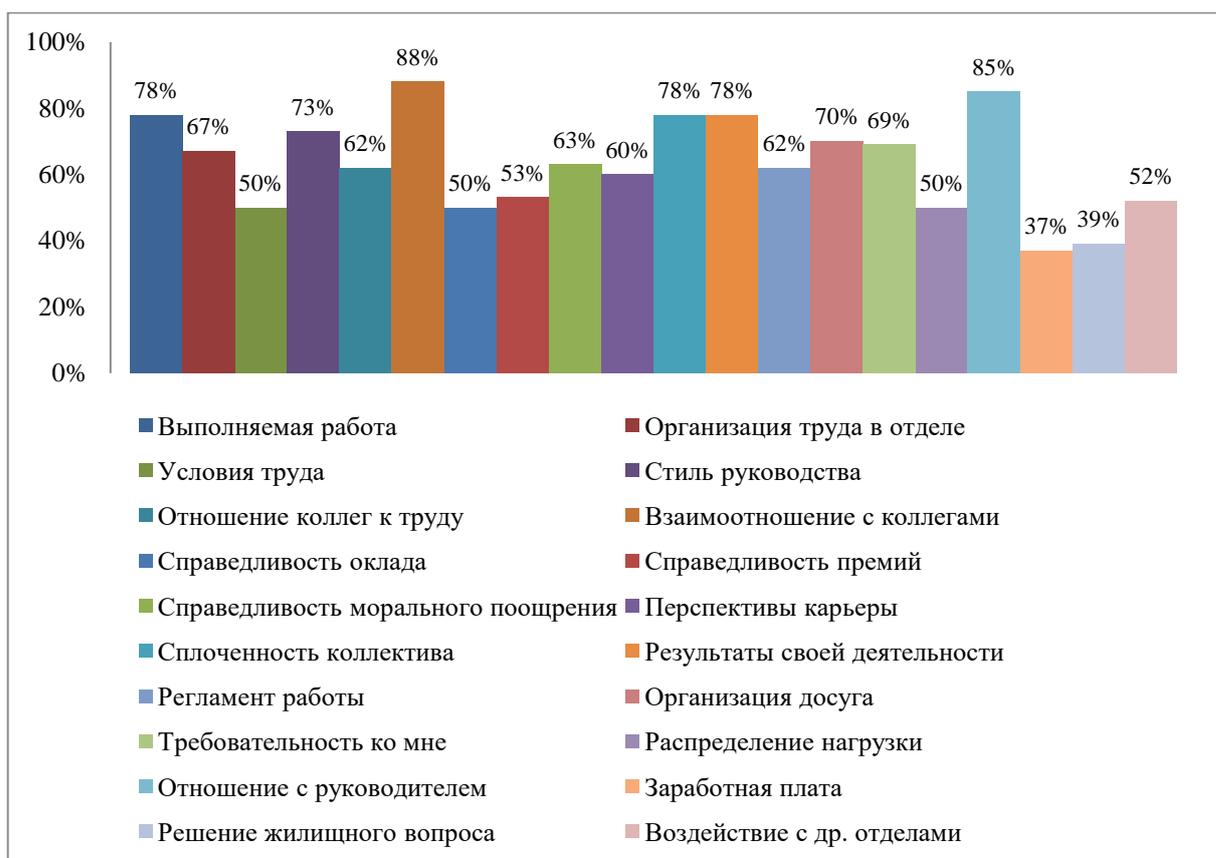


Рисунок 5 – Результаты ответа на вопрос «В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива?»

Наиболее значимыми факторами эффективной работы для преподавателей, которые, к сожалению, не достаточно учитываются при работе с персоналом в образовательной организации являются:

- материальное вознаграждение (90%);
- объем отчетности (85%);
- организация труда (65%);
- согласованность приказом руководства (60%).

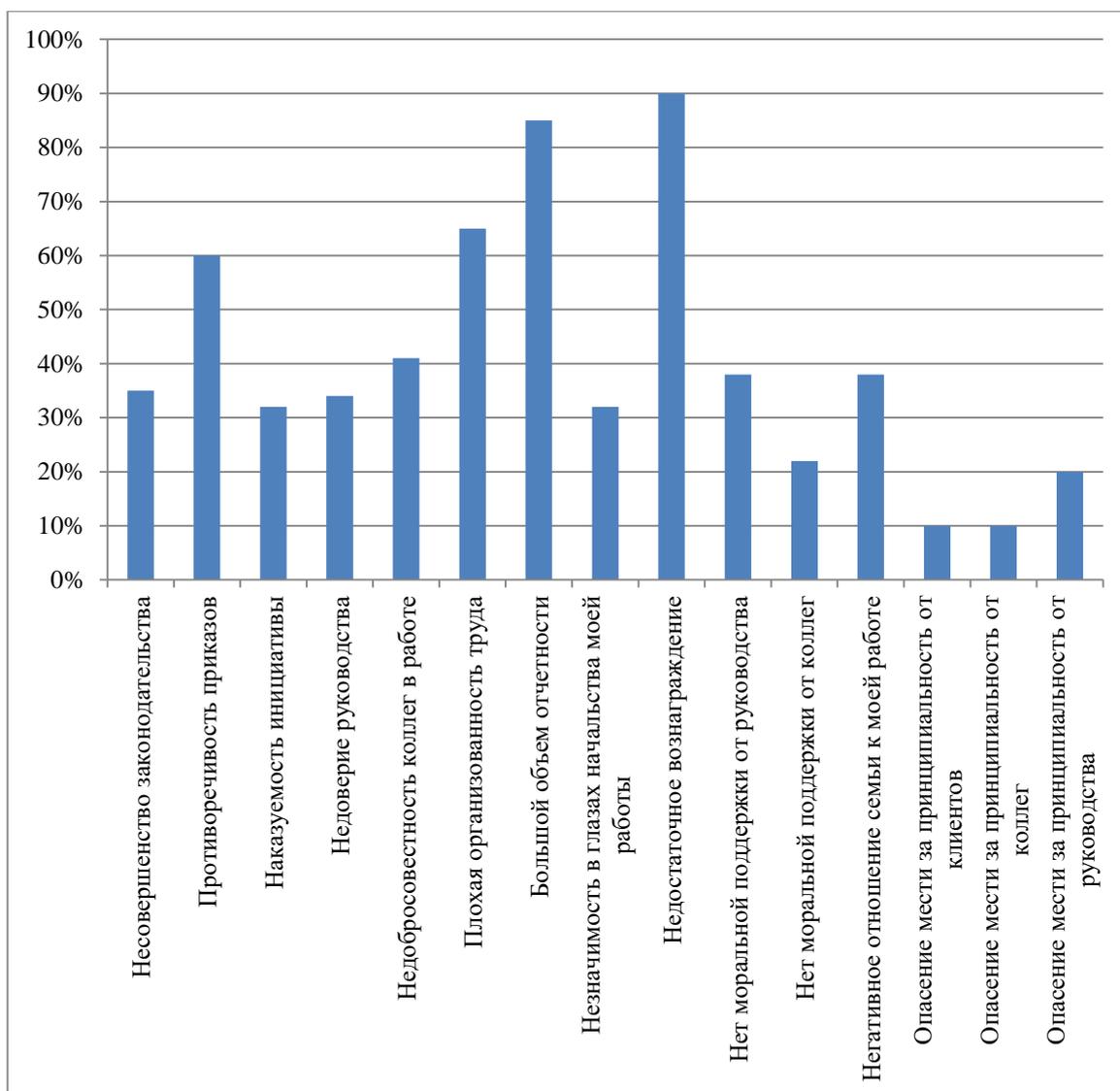


Рисунок 6 – результаты ответов на вопрос «Что мешает Вам работать эффективно?»

В свободное от преподавания время профессорско – преподавательский состав образовательной организации желал бы посвятить подготовке

научных разработок и материалом (54% опрошенных), повышению квалификации (54%) и изучению научной новизны в преподаваемой или дисциплине.

Преследуя цель выявить возможные пути повышения удовлетворенности трудом, в анкету был включен вопрос: «При каких обстоятельствах повышается Ваша удовлетворенность трудом», на который большее число преподавателей ответили, что их удовлетворенность педагогической деятельностью возрастет с повышением социального статуса преподавателя и в целом науки – 66%. В мотивации удовлетворенности преподавательского труда большое значение имеют постоянство учебного курса в учебном плане – 40%, уменьшение количества студентов в группе – 28%, увеличение курсовых часов – 24%.

Рассмотрим особенности направленности личности по методике Л.А. Верещагина. В профессорско – преподавательском составе образовательной организации преобладают лица, направленные «на дело – 67%», «на себя – 19%», «на общение – 15%».

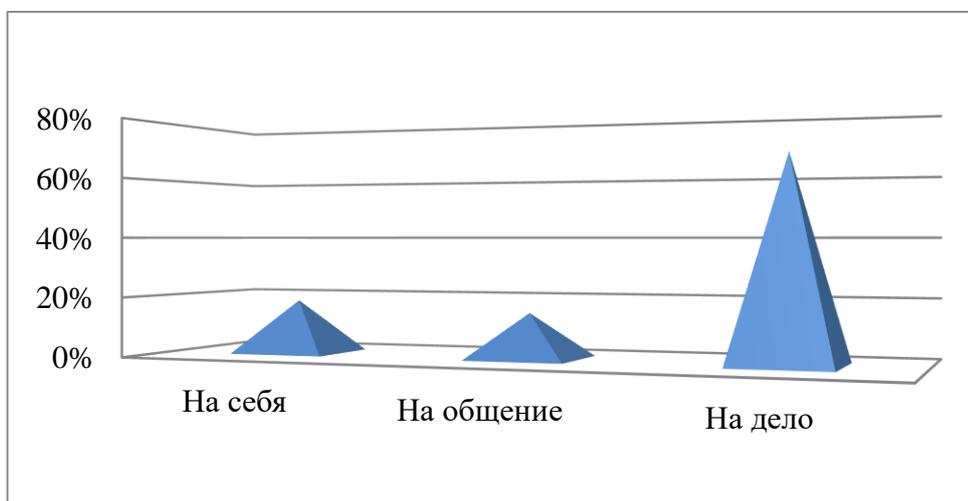


Рисунок 7 – Процентное распределение респондентов по методике "Направленность" Л.А.Верещагина

По методике В.Я. Райгородского 89% респондентов являются «средне мотивированными», более значимо выражены мотивы труда: удовлетворение

от хорошо выполненной работы, осознание социальной и общественной значимости своего труда и желание проявить творчество в работе.

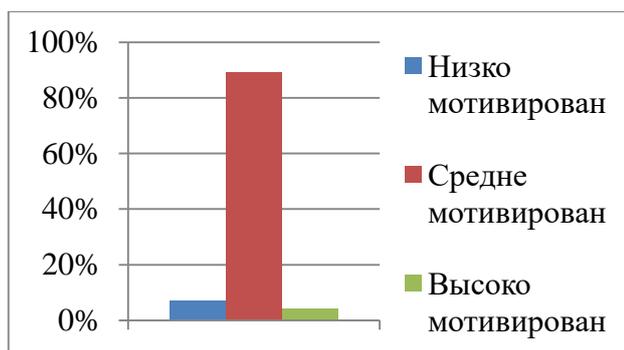


Рисунок 8 – Уровень мотивации персонала

Наиболее значимыми для профессорско – преподавательского состава мотивами труда являются:

- удовлетворенность от работы (72%);
- творчество в работе (62%);
- спокойная работа (60%);
- социальная значимость труда (60%);
- хорошие отношения с коллегами (59%);
- уважение со стороны начальства (58%)

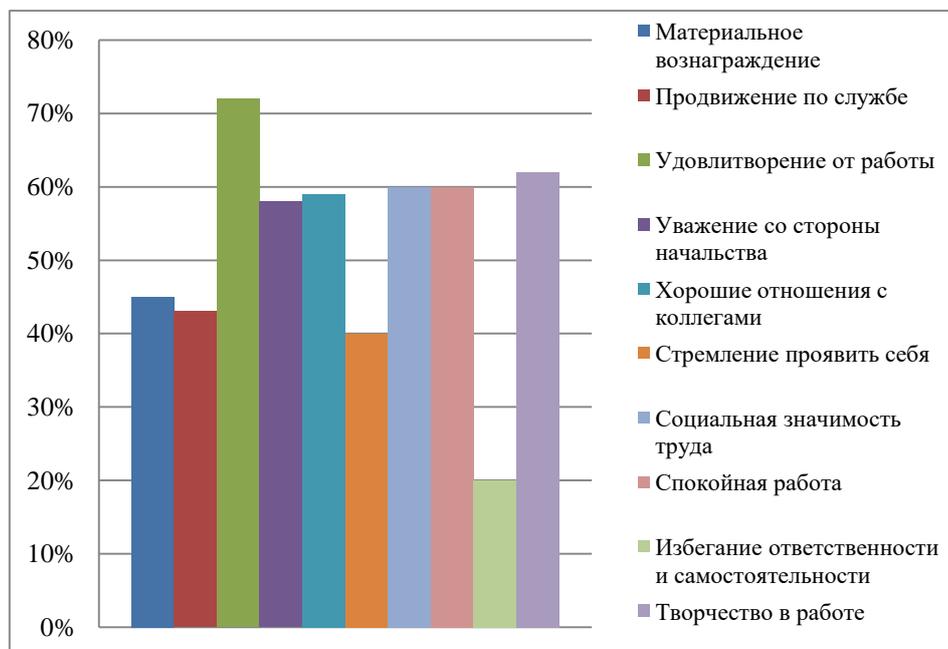


Рисунок 9 - Результаты анкетирования по методике Д.Я. Райгородского «Особенности трудовой мотивации»

Интересным фактом также является, что для преподавателей не значимыми или не развитыми, не задействованными мотивами также являются мотивы избегания ответственности и самостоятельности (20%), стремление проявить себя (40%), продвижение по службе (43%).

По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы:

1. Для преподавателя важно иметь возможность и средства повышать свою квалификацию с возможностью большей самореализации.

2. Необходимо дать возможность преподавателю заниматься интересующим его предметом без нажима и жесткого контроля, сопровождающегося большим объемом отчетности, со стороны администрации.

3. Моральное стимулирование деятельности преподавателя имеет свои положительные моменты, хотя и не занимает на данном этапе лидирующего положения, поэтому необходимо отмечать достижения лучших преподавателей на учебно – методическом, научном и ученом советах. Таким образом, достигается принцип справедливости, то есть лучший преподаватель – это пример молодых преподавателей и некоторая ответственность за свой труд у остальных.

4. Материальное стимулирование преподавателя необходимо, прежде всего, для самой образовательной организации, если это стимулирование выстроено в четкую и стройную системы.

5. Для повышения стремления проявить себя, улучшениям условий труда, взаимодействия с другими отделами и подразделениями образовательной организации, а также справедливостью оклада и премий необходимо выстроить объективную оценку и оплату работы преподавателя в виде комплекса мер по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж».

2.2. Разработка комплекса мер по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж»

Предлагаемый комплекс мер обеспечивает стимулирование преподавателя на качество образования. Оплата труда преподавателей образовательных организаций в настоящее время базируется на тарифной системе, а разработанный комплекс мер мотивации и стимулирования является дополнением к сложившейся системе оплаты труда в ГБОУ «Южно - Уральский государственный колледж» и ориентирован на поощрение за высокий результат.

На основе анализа систем оплаты и стимулирования труда профессорско- преподавательского персонала российских и зарубежных образовательных организаций и данных исследований профессиональной деятельности преподавателей образовательных организаций нами определены основные материальные и нематериальные стимулы преподавателей к высоким результатам деятельности и установлены их индикаторы.

В предложенной классификации стимулов труда преподавателя содержится 56 стимулов:

1. Руководство образовательной организации посчитало необходимым оставить уже существующие 26 стимулов, но одобрило добавление еще 4. Итоговые *материальные стимулы* представлены в таблице 4.

2. *Материальные неденежные* (9) отражены в таблице 5.

3. *Нематериальных* (17) стимулы раскрыты в таблице 6.

По результатам данных статистических опросов преподавателей колледжа была выявлена приоритетность стимулов и выражена путем присвоения им разновесных баллов.

Таблица 4. Материальные стимулы

№	Наименование критерия	Индикаторы		Размер в баллах
1	Разработка учебно - методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		0,05
		методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс (в зависимости от количества часов, за каждый 8 часов)		0,075
		методическая разработка, охватывающая весь профессиональный модуль (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		0,1
2	Разработка электронного учебного пособия	по дисциплине (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		0,1
		По МДК (в зависимости от количества часов, за каждый 8 часов)		0,2
3	Обновление и пополнение содержания электронных учебных курсов	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,02
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно- практических работ, за каждые 8 часов)	0,03
		методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,04
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно- практических работ, за каждые 8 часов)	0,06
4	Обновление учебно - методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,025
		методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,04
		методическая разработка, охватывающая весь профессиональный модуль	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,05

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах	
5	Реализация проектов Министерства образования	подготовка документации (методической, педагогической, психологической и пр.) по проведенному мероприятию	0,2	
		руководство проектами Министерства образования	0,5	
6	Участие в исследовательской и экспериментальной деятельности по основным направлениям деятельности колледжа	преподавателя (научная деятельность, статьи и публикации по основным направлениям деятельности колледжа)	0,05	
		преподавателя совместно со студентами (исследовательская деятельность, подготовка макетов, проектов, экспериментальных моделей и пр.)	внутриучрежденческого уровня	0,1
			районного и городского уровня	0,15
			областного уровня	0,2
			регионального уровня	0,25
			российского уровня	0,3
международного уровня	0,35			
7	Организация и проведение спортивных, культурно – массовых мероприятий с участием студентов колледжа	внутриучрежденческого уровня	0,1	
		районного и городского уровня	0,2	
		областного уровня	0,4	
		регионального уровня	0,6	
		российского уровня	0,8	
		международного уровня	1	
8	Сопровождение студентов на различные спортивные, культурно – массовые мероприятия во вне учебное время		0,1	
9	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований, согласно письмам и приказам Министерства образования и наук Челябинской области	внутриучрежденческого уровня	0,4	
		районного и городского уровня	0,6	
		областного уровня	0,8	
		регионального уровня	1	
		российского уровня	1,2	
		международного уровня	1,4	

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
10	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований	внутриучрежденческого уровня	0,2
		районного и городского уровня	0,3
		областного уровня	0,4
		регионального уровня	0,5
		российского уровня	0,6
		международного уровня	0,7
11	Подготовка победителей Internet олимпиад и профессиональных конкурсов	внутриучрежденческого уровня	0,1
		районного и городского уровня	0,15
		областного уровня	0,2
		регионального уровня	0,25
		российского уровня	0,3
12	Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований, согласно письмам и приказам Министерства образования и наук Челябинской области	внутриучрежденческого уровня	0,3
		районного и городского уровня	0,4
		областного уровня	0,5
		регионального уровня	0,6
		российского уровня	0,7
		международного уровня	0,8
13	Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований	внутриучрежденческого уровня	0,15
		районного и городского уровня	0,2
		областного уровня	0,25
		регионального уровня	0,3
		российского уровня	0,35
		международного уровня	0,4
14	Подготовка участников Internet олимпиад и профессиональных конкурсов		0,1
15	Выступления, представления результатов работы на конференциях, форумах, выставках, конгрессах, педагогических чтениях	внутриучрежденческого уровня	0,2
		районного и городского уровня	0,4
		областного уровня	0,6
		регионального уровня	0,8
		российского уровня	1
16	Публикация в периодических изданиях	международного уровня	1,2
		российского уровня	1
		регионального уровня	0,8
		областного уровня	0,6
		районного и городского уровня	0,4
17	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах согласно приказа Министерства образования и науки Челябинской области	За каждую публикацию	0,2
		внутриучрежденческого уровня	0,1
		районного и городского уровня	0,2
		областного уровня	0,4
		регионального уровня	0,6
		российского уровня	0,8
		международного уровня	1
		российского уровня	0,8
		регионального уровня	0,6
		областного уровня	0,4

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
18	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах	внутриучрежденческого уровня	0,05
		районного и городского уровня	0,1
		областного уровня	0,2
		регионального уровня	0,3
		российского уровня	0,4
		международного уровня	0,5
19	Участие преподавателей в Internet конкурсах, смотрах		0,1
20	Победа преподавателей в конкурсах, смотрах согласно приказа Министерства образования и науки Челябинской области	внутриучрежденческого уровня	0,4
		районного и городского уровня	0,6
		областного уровня	0,8
		регионального уровня	1
		российского уровня	1,2
		международного уровня	1,4
21	Победа преподавателей в конкурсах, смотрах	внутриучрежденческого уровня	0,2
		районного и городского уровня	0,3
		областного уровня	0,4
		регионального уровня	0,5
		российского уровня	0,6
		международного уровня	0,7
22	Победа преподавателей в Internet конкурсах, смотрах	внутриучрежденческого уровня	0,1
		районного и городского уровня	0,15
		областного уровня	0,2
		регионального уровня	0,25
		российского уровня	0,1
		международного уровня	0,35
23	Проведение открытого мероприятия в рамках недели ПЦК во внеурочное время (за исключением открытых уроков, посещения выставок и экскурсий)	С разработанной и утвержденной в учебно - методическом отделе программой мероприятия	0,1
24	Участие в трудовой воспитательной деятельности во внеурочное время		0,1
25	Внешняя экспертная деятельность (участие в жюри, разработка заданий для конкурсов, внешняя экспертная оценка)		0,1

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
26	Проведение Дня открытых дверей		0,1
27	Работа в приемной комиссии и профориентационная работа		0,15
28	Научно - исследовательская работа	Защита докторской или кандидатской диссертации	1
29	Изобретения и научные разработки	Инновационные разработки и методики обучения, изобретения	1
30	Высокое качество преподавания	По результатам итогового контроля	0,2

Таблица 5. Материальные неденежные стимулы

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
1	Предоставление комфортного рабочего места или персонального помещения для работы	– рабочее место, оборудованное оргтехникой; – персональное помещение для работы над научными проектами, инновационными разработками и др.	0,03
2	Возможность использования транспорта организации	Право использования служебного транспорта в служебных целях	0,01
3	Использование в служебных целях мобильной связи	Получение мобильного телефона и оплачиваемого трафика связи	0,01
4	Возможность получения дохода от дополнительной работы (совмещение и совместительство)	– разрешение руководства образовательной организации на внутреннее совмещение; – лояльность руководства к совместительству	0,05
5	Возможность удовлетворения профессионального и научного интереса	– получение гранта на научное исследование; – заключение хоздоговора на практическую разработку	0,03
6	Возможность использования современного оборудования для научных разработок и ведения учебного процесса	Получение оборудования для ведения научных разработок и применения (по необходимости) его в учебном процессе	0,025
7	Возможность доступа к библиотечным и электронным источникам информации для подготовки к занятиям, ведения учебной работы;	Бесплатный доступ к научной и профессиональной информации	0,05
8	Возможность пользования объектами социального назначения образовательной организации	Доступ к объектам социального назначения (служебное жилье, детский сад, спорткомплекс, база отдыха), принадлежащими образовательной организации	0,05
9	Социальная забота о работниках	– страховка, медицинское обследование, бесплатное питание, оплата проезда к месту работы; – ссуды на различные нужды сотрудникам	0,2

Таблица 6. Нематериальные стимулы

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
1	Забота руководства о качестве обучения и имидже образовательной организации, следование современным методам управления;	<ul style="list-style-type: none"> – наличие систем менеджмента качества в образовательной организации; – система самооценки преподавателя; – помощь в согласовании работы преподавателя; – возможность участия преподавателя в реализации программ развития образовательной организации, факультета (отделения, предметно – цикловой комиссии), специальности 	0,09
2	Включение в систему управления образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> – участие в управлении образовательной организацией; – причастность к деятельности образовательной организации; – доступность высшего руководства для решения рабочих вопросов; – следование корпоративным интересам и культуре образовательной организации; – разделение стратегических интересов образовательной организации 	0,04
3	Возможность работы в престижной образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> – высокий рейтинг образовательной организации; – финансовая стабильность образовательной организации; – наличие системы менеджмента качества в образовательной организации 	0,04
4	Возможность профессионального роста	<ul style="list-style-type: none"> – защита диссертации; – участие в научных форумах (в т.ч. и зарубежных); – стажировки за рубежом, заграничные командировки; – периодические курсы повышения квалификации; – учеба по повышению педагогического мастерства; – учеба по совершенствованию иностранного языка 	0,14
5	Возможность карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> – занятие должности в администрации образовательной организации; – кадровая ротация в структурном подразделении 	0,05
6	Возможность быть по достоинству оцененным руководством	Объективная оценка труда и индивидуального вклада в результаты работы всего коллектива	0,05

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
7	Возможность самореализации, самосовершенствования	– удовлетворение от профессиональной деятельности; – возможность личностного развития в профессиональном плане	0,03
8	Общественное признание труда преподавателя	– благодарность, грамота, выпел от администрации; – опубликованная статья в авторитетном издании; – награждение ценным подарком	0,05
9	Формирование интереса и ответственности за выполняемую работу	Ответственность за качество выполняемой работы	0,03
10	Наличие в образовательной организации научной школы	– ведение научной работы и защита диссертаций; – получение грифа УМО на учебное пособие; – известность преподавателя как профессионала, ученого; – участие в российских и зарубежных научных конференциях; – получение грантов	0,08
11	Возможность заключения с преподавателем индивидуального контракта на работу	Индивидуальный контракт на особые условия работы и оплаты труда .	0,05
12	Возможность работы по индивидуальному графику	Работа с разрешения администрации по индивидуальному графику	0,03
13	Возможность использования новых методик и технологий в преподавании	– современные методики в учебном процессе; – моральное удовлетворение от использования современных методов обучения	0,025
14	Удовлетворение от слаженной работы всех подразделений образовательной организации	Слаженная организация учебного процесса в образовательной организации	0,03
15	Возможность иметь стабильную, хорошо оплачиваемую и социально значимую работу	– социальная защищенность сотрудника; – престижность труда преподавателя	0,05
16	Удовлетворенность моральным климатом, сложившимся в трудовом коллективе	– хороший моральный климат в коллектив; – общение в профессиональном кругу	0,03
17	Удовлетворенность моральной и профессиональной подготовкой будущего специалиста	Удовлетворение собственным вкладом в общее дело	0,03

Расчет значений индикаторов опирается на самооценку преподавателя и оценку председателя предметно – цикловой комиссии (отделения), в

результате чего выводится итоговое количество баллов ответственным лицом образовательной организации [77,78,80].

Таким образом, основные положения и преимущества разработанного комплекса мер мотивации и стимулирования работников заключаются в следующем:

1. Стимулам трудовой деятельности преподавателя, классифицированным на 3 группы (материальные, материальные неденежные и нематериальные) присвоены баллы, исходя из их значимости, установленной в результате анализа данных социологических опросов в педагогическом коллективе образовательной организации, представленные в таблицах 4, 5, 6.

2. Стимулы служат инструментом для администрации образовательной организации в плане мотивирования руководителей подразделений образовательной организации (предметно-цикловой комиссии, отделения и др.) к созданию благоприятного климата в коллективе, к системе обратной связи с высшим руководством для оперативного решения рабочих вопросов.

3. Преподаватель будет заинтересован в конечном результате труда и вовлечен в рабочие процессы образовательной организации, а также будет иметь возможность влиять на них, осознавать свою роль и вклад в деятельность образовательной организации, иметь возможность самореализации как преподавателя и ученого.

4. С помощью стимулов организована объективная оценка и оплата работы преподавателя (действующие индикаторы и критерии оценки деятельности преподавателя; рейтинговая система, нацеленная на высокое качество работы, обучения и образования).

Наряду с материальным и нематериальным стимулированием для поддержания мотивации рекомендуется применять депремирование, перечень примерных индикаторов которого представлен в таблице 7.

Таблица 7. Примерные критерии депремирования преподавателей образовательной организации

№	Наименование критериев депремирования	% депремирования от премии
1	Невыполнение или несвоевременное выполнение должностных обязанностей	до 30
2	Невыполнение решений директора, кафедры (предметно - цикловой комиссии, отделения) и иных органов, отделов и служб образовательной организации	до 30
3	Нарушение трудовой дисциплины (опоздание на работу, срыв занятий).	до 30
	Несоблюдение правил хранения и пользования материальными ценностями:	
4	– повлекшие материальный ущерб	15
5	– без материального ущерба	5
	Нарушение правил и требований техники безопасности:	
6	– повлекшие материальный иной ущерб	15
7	– без ущерба	5
8	Несвоевременное составление и предоставление отчётности и иных сведений	15
9	Срыв сроков выполнения учебного плана по неважительным причинам	до 30
10	Нарушение корпоративной культуры и профессиональной этики	до 30

Система депремирования приводит к повышению дисциплины, эффективности и качества труда, снижению затрат. К плюсам депремирования можно отнести следующие факторы:

- система понятна и прозрачна;
- повышается ответственность сотрудников;
- улучшается трудовая дисциплина;
- работает не только материальный фактор (у «провинившегося» уменьшается зарплата), но и моральный (человек подвергается коллективному осуждению) [79].

Однако нельзя не отметить негативное влияние, которое оказывает система депремирования на образовательную организацию в целом:

- поскольку система основана не на поощрении, а на наказании, вряд ли она будет способствовать повышению лояльности руководителей,

удовлетворенности персонала, снижению конфликтности в образовательной организации;

– депремирование может привести к демотивации персонала в перспективе и окажется препятствием для полного раскрытия потенциала сотрудников, самореализации, поддержания энтузиазма;

– систему депремирования можно отнести к системам отрицательного стимулирования, которые порождают дополнительное эмоциональное напряжение у сотрудников и руководителей.

Депремирование часто используется как крайняя мера, которая предусмотрена руководством исключительно для борьбы с грубыми нарушениями трудовой дисциплины и работы образовательной организации. Поэтому применяется данный метод стимулирования крайне редко. Чтобы подобный подход не стал причиной демотивации работника, очень важно, чтобы последний изначально понимал, за что его могут наказать, каких правил ему необходимо придерживаться и что будет, если он их нарушит. Если руководитель вынужден прибегнуть к данной мере, то сотрудник должен видеть возможность позитивного решения вопроса в перспективе.

В российских образовательных организациях система депремирования применяется крайне редко, и ее наличие в основном зависит от личности руководителя, хотя как специфический инструмент управления персоналом она необходима [70].

2.3. Итоги экспериментальной работы и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – Уральский государственный колледж»

Для объективной оценки успешности применения разработанных мер мотивации и стимулирования работников колледжа необходим как минимум один учебный год для оперативного действия подсистемы обратной связи с

руководством, отлаженной взаимосвязи структурных подразделений образовательной организации, осознания и самооценки преподавателями собственного вклада.

При демонстрации разработанного комплекса мер работникам и администрации ГБПО «Южно- Уральский государственный колледж», преподаватели положительно оценили наличие материальных неденежных и нематериальных стимулов, считая, что они имеют важное значение при выборе преподавателем места работы, его удержания и вовлеченности в дела образовательной организации. Нематериальные стимулы приобретают все большее значение у преподавателей, удовлетворяя потребность в самоуважении и признании их заслуг. Сочетание всех видов стимула, по мнению преподавателей, обеспечивает такой важный критерий как «Удовлетворенность профессиональной деятельностью».

Руководство отметило наличие системы депремирования преподавателей, считая, что она предоставляет возможность контроля отклонений от нормальной работы и анализа ситуации для своевременного принятия решений, корректировки деятельности преподавателей и руководителей подразделений образовательной организации.

Администрация приняла решение о внесении разработанных мер мотивации и стимулирования работников в Положение «Об оплате труда преподавателей и сотрудников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно – уральский государственный колледж», о размере, порядке и условиях применения стимулирующих и компенсационных выплат» в раздел «Выплаты стимулирующего характера» с начала нового учебного года с внесением корректировок.

Помимо всего прочего, в ГБПО «Южно- Уральский государственный колледж»:

– повышение квалификации управленческого персонала всех уровней осуществляется путем проведения семинаров и тренингов с приглашением отечественных и зарубежных специалистов;

– для руководства образовательной организации стало принципиально важным общественное гласное признание успехов и достижений его сотрудников и студентов путем торжественного вручения наград, грамот, дипломов, сертификатов сотрудникам и студентам, победителям конкурсов, соревнований и др.;

– сотрудники образовательной организации активной участвуют в оценке, определении путей развития и формирования корпоративной культуры колледжа, создания благоприятного психологического климата, обеспечивающей руководству ориентиры для проведения преобразований и оперативного управления.

Также в качестве *рекомендации* по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования работников руководству было предложено ввести контрактную систему найма преподавателей.

Контрактная система найма преподавателей как инструмент построения оптимальной системы стимулирования

На сегодняшний момент организованы условия для создания контрактной системы найма и оплаты трудовой деятельности преподавательского состава образовательной организации. Между руководителем образовательной организации и преподавателем устанавливаются прямые экономические отношения по поводу условий труда и его оплаты, социального обеспечения преподавателя и членов его семьи, организационно-финансовых условий соглашения.

Трудовые правоотношения педагогического состава образовательной организации обычно возникают в результате сложного юридического состава: конкурсного избрания на соответствующую должность и трудового договора (контракта).

Конкурсный порядок замещения должностей научно-педагогических работников обусловлен повышенными требованиями и особой ответственностью, предъявляемыми к их трудовой деятельности. Целью конкурса является подбор наиболее квалифицированных, имеющих научные труды и достижения, обладающих творческим научным потенциалом, высокими интеллектуальными и нравственными качествами людей, способных подготовить специалистов на уровне современных требований. Конкурс основан на выборе лучшего из претендентов для замещения должности, когда право выбора предоставлено наиболее авторитетному общественному органу – ученому совету, который на своем заседании в установленном порядке, тайным голосованием осуществляет избрание кандидата на должность. Решение совета обязательно для управленца. После его утверждения с лицом, избранным по конкурсу, заключается трудовой договор [29].

Контрактная система дает возможность связать результаты труда преподавателя с его заработной платой и конкретными социальными выплатами и льготами, предоставляемыми сотруднику образовательной организации. При этом контракт заключается на определенный период, что гарантирует занятость работника на это время [36].

Существует различные формы контрактов. Они значительно различаются по целому ряду параметров: объему, структуре, обязательствам и правам, формам и размерам вознаграждения, гарантиям и социальной защищенности. В большинстве случаев особенности контракта связаны с предметом соглашения, как правило, с важностью выполняемой работы, возможностью оговорить конкретные условия процесса выполнения или только результат.

Сегодня во многих образовательных организациях наблюдается тиражирование единой формы контракта, т.е. существует универсальная (типовая) форма для всех педагогов образовательной организации, в которой предусмотрено несколько пустых строчек для фиксирования

индивидуальных условий контракта. Причем повсеместно используется примерная форма трудового договора (контракта) с работником образовательной организации.

Важно, что Примерная форма не является типовой. Демократичность и свобода трудовых отношений предполагает, что включение в трудовой договор тех или иных условий является прерогативой субъектов договора, которые могут включать в соглашение дополнительные положения, исключать, изменять и дополнять условия, предусмотренные рекомендуемой формой.

Изучение практики заключения трудовых договоров (контрактов) показала, что такие важные условия труда, как заработная плата, обязанности сторон, дополнительные льготы носят весьма общий характер. И, как правило, трудовой договор (контракт) - это небольшой по объему документ на двух-трех страницах текста. Разумеется, не следует включать в контракт условия, предусмотренные правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностными инструкциями, но ссылка на них необходима.

Некоторые образовательные организации при разработке контрактов включают дополнительные условия, конкретизируют обязательства сторон. Чаще всего останавливаются на обязанностях сотрудника, основания досрочного расторжения контракта, делаются попытки конкретизировать условия, касающиеся организации и оплаты труда работника.

Анализируя структуру и содержание контрактов с педагогом образовательной организации, отметим следующее. В типовом контракте обязанности преподавателя определены в достаточно общей форме. Отсюда и главный недостаток контракта: он ориентирует работника на выполнение своих функциональных обязанностей, а не на эффективность трудовой деятельности, не на достижение конкретных показателей работы [8].

На наш взгляд, недостаточно хорошо разработан самый важный разделов контракта – организация оплаты труда преподавателя, содержащий минимум условий, не отражающих индивидуальных показателей, выполняющих стимулирующую функцию. Многие условия оплаты труда сотрудника вообще не находят свое отражение в индивидуальном контракте. Руководитель образовательной организации в контрактах скупко оговаривает условия оплаты труда и социального обеспечения преподавателя, поскольку финансовое положение образовательных организации не позволяет гарантировать определенные выплаты и компенсации мотивирующего и стимулирующего характера.

Практика показывает, что во всех рассмотренных контрактах разделы, посвященные оплате труда и социальному обеспечению преподавателей, не несут мотивирующей и стимулирующей функции, поскольку фактически закрепляют все недостатки существующей системы оплаты труда в образовательной организации.

Многие образовательные организации расширяют перечень оснований досрочного прекращения контракта, по сравнению с Примерной формой. При этом многие из них просто включают отдельные условия увольнения, устанавливаемые законодательством. В отдельных образовательных организациях вносят дополнительные основания, несмотря на то, что контракт может быть прекращен только по основаниям, указанным в законе.

Итак, в процессе анализа были выявлены следующие недостатки в применении контрактов: во-первых, во многих образовательных организациях тиражируется типовая форма контракта, содержащая минимум индивидуальных условий; во-вторых, условия оплаты труда и социального обеспечения носят обезличенный характер; в-третьих, имеются определенные противоречия в отдельных положениях контракта и действующего трудового законодательства; в-четвертых, при разработке и заключении контракта не учитывается мнение педагога, что ведет к зависимости сотрудника от произвола руководителя.

Таким образом, сложившаяся практика, применения контрактной формы найма профессорско-преподавательского состава образовательных организаций, требует значительных изменений, так как индивидуальный контракт, заключаемый с работником, должен связать в единое целое интересы и материальное стимулирование профессорско-преподавательского персонала образовательной организации, регламентировать эти отношения и придать им законную силу, увязать коллективный договор с контрактной системой [10].

Руководитель образовательной организации, заключая контракт с преподавателем, определяет размер его заработной платы. Однако, контракт может быть эффективным, если определена индивидуальная рыночная стоимость рабочих усилий, достаточная для воспроизводства. Заметим, что вопрос состоит не столько в том, как определить сумму оклада - его размер может быть рассчитан по уровню квалификации преподавателя и возможностей образовательной организации, а в том, каким образом работник может заработать ее максимальную сумму.

И здесь требуется выделить показатели, при изменении которых будет меняться величина заработной платы конкретного сотрудника.

Сложность всей проблемы, в конечном счете, сводится к оценке интеллектуальной собственности индивида. Прежде чем оценивать, необходимо создать условия для ее формирования и максимально продуктивного использования. С точки зрения оптимизации заработной платы это означает, что необходимо обеспечить ее достаточно высокий уровень, который позволит обеспечить высокий уровень воспроизводства и в то же время заработная плата должна мотивировать и стимулировать максимальное использование интеллектуальной собственности, то есть должна быть прямая связь между величиной заработной платы и результатом труда.

Поскольку труд преподавателя в большей степени индивидуальный, то применение контрактов максимально эффективно.

Контракт - достаточно сложный документ. При его составлении должны быть учтены экономические, юридические и социальные аспекты соглашения.

Контракт должен состоять из нескольких разделов, которые оговаривали бы следующие условия: организационно финансовые; правовые; функциональные обязанности преподавателя; оплаты труда; социального обеспечения; профессионального роста; сроки действия контракта; порядок решения спорных вопросов; особые условия [98].

Проработка этих условий требует определенного уровня юридической и экономической компетентности, поскольку они не должны противоречить законам, регулирующим трудовые отношения, тарифным соглашениям и коллективному договору.

В целом трудовой контракт дает возможность предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальным особенностям педагога образовательной организации.

В процессе подготовки содержания контракта, установления круга обязанностей должен участвовать сам работник. При этом выявляются индивидуальные особенности и профессиональные навыки, которые необходимо учитывать при установлении условий заключения контрактов. Давая возможность проявлять контрактантам инициативу, создаются предпосылки для эффективной мотивации и стимулирования профессиональной деятельности. Атмосфера признания личных заслуг преподавателей, подкрепленная индивидуальным уровнем оплаты труда, повышает социальный статус каждого преподавателя - контрактанта и превращает труд в средство самовыражения, приносящее удовлетворение.

Разработка условий заключения контрактов в образовательной организации должна строиться на основе установления связи между

результатами и оплатой труда работника. На наш взгляд, следует уделить особое внимание следующим аспектам трудового договора:

1. Обязательства сторон должны быть достаточно подробно описаны, что является признаком стабилизации отношений между педагогом и образовательной организацией.

Недвусмысленное определение обязанностей и полномочий в трудовом договоре (контракте) позволяет руководителю образовательной организации эффективно организовывать труд педагога, а для научно-педагогического работника вносит определенность относительно его функций, а также предоставляет обеим сторонам возможность бесконфликтного разрешения спорных вопросов.

Стороны трудового договора при заключении договора в каждом конкретном случае учитывают: особенности и профиль образовательной организации, преподавание одной или более учебных дисциплин по специализации и т.д.); режим работы образовательной организации (очная, вечерняя, заочная формы обучения, сменность работы и др.); территориальное расположение образовательной организации (проведение занятий в разных районах города, в филиале другого города и т.д.); виды учебной и методической работы, а также характер и направленность научных исследований, которые в возможных сочетаниях могут планироваться в индивидуальном плане сотрудника и планах работы [9].

Педагог по трудовому договору (контракту) обеспечивает выполнение обязанностей, предусмотренных его индивидуальным планом. Целесообразно в контракте указать предельный объем учебной нагрузки, чтобы при ежегодном распределении учебных поручений не допустить превышения нормативного объема, что позволит, более равномерно распределять нагрузку между профессорско – преподавательским коллективом. При этом рациональное распределение учебных поручений среди сотрудников должно создавать резерв времени для активизации их участия в научно-исследовательской и методической работе.

2. *Условия оплаты труда преподавателя.* Экономически целесообразно в контракте указывать размер должностного оклада педагога, который устанавливается согласно разряду оплаты труда по должности Единой тарифной сетки. Контракт позволяет в случае соглашения сторон устанавливать более высокий размер оплаты труда, чем в коллективном договоре, если это не противоречит ему.

В контракте должны быть предусмотрены условия изменения (повышения) должностного оклада работника: получение преподавателем ученой степени или ученого звания, повышение преподавателем своей квалификации, увеличение стажа работы и другие причины.

На наш взгляд, раздел контракта, посвященный оплате труда педагога должен содержать больше конкретных цифр. Целесообразно отражать в контракте не только установленные законодательством доплаты и надбавки, но и те выплаты, которые устанавливаются в образовательной организации, на факультете, на кафедре, предметно – цикловой комиссии, отделении, примеры которых представлены в приложении Е.

3. *Социально-бытовые льготы.* Вопросы социальной защищенности в контрактах рекомендуется решать индивидуально в зависимости от пола, возраста, семейного положения работника, количества детей, культурно-бытовых условий проживания. По соглашению сторон в контракте могут быть предусмотрены условия обеспечения педагога и членов его семьи медицинским обслуживанием, жилой площадью, выделения садового участка, обеспечения ребенка работника местом в детском дошкольном учреждении и другие льготы.

4. *Условия труда преподавателя.* Целесообразно в контракте указать продолжительность оплачиваемых – ежегодного основного и дополнительного - отпусков, а также время использования отпуска.

5. *Условия повышение квалификации.* По соглашению сторон можно установить формы повышения квалификации и указать сроки.

6. *Срок действия контракта.* При установлении срока действия контракта целесообразно, чтобы его окончание совпадало с окончанием учебного года [73].

В соответствии с вышеизложенными положениями мы предлагаем свою примерную форму трудового договора с преподавателем образовательной организации, представленную в приложении Д.

Предлагаемые изменения и дополнения действующей формы контракта, как представляется, будут способствовать совершенствованию организации труда и оплаты, а также повышению качества и результативности труда профессорско-преподавательского состава образовательной организации.

Таким образом, проблемы совершенствования оплаты труда профессорско-преподавательских составов образовательных организаций, возникающие в настоящее время, должны прежде всего решаться на уровне образовательной организации путем введения: положений об оплате труда и его мотивации и стимулирования, с подробным указанием применяемых видов надбавок и доплат согласно предъявляемых требований к квалификации преподавателя; форм оплаты труда, учитываемых в контракте образовательной организации. В образовательной организации необходимо создавать специализированные службы или вводить в штат специалистов по управлению персоналом, которые бы владели методами комплексно-качественных оценок научно-педагогической деятельности преподавателей и проводили экспертизу действующей системы оплаты труда, давали рекомендации на основании производимых расчётов по установлению дополнительных выплат из внебюджетных средств образовательных организаций для заключения контрактов с сотрудниками.

Выводы по главе II

Основной деятельностью любой образовательной организации является предоставление образовательных услуг.

В результате проведенного анализа в ГБПОУ «Южно – Уральский государственный колледж» выявились следующие проблемы: рост числа преподавателей – совместителей, основная причина которого недостаток дохода от профессиональной деятельности; низкий уровень оплаты труда; вынуждающий преподавателя искать подработки, что негативно влияет на качество образования; практически полное отсутствие или недостаток социальных программ; большая нагрузка на ставку, влекущая высокую напряженность труда; невысокий престиж профессии преподавателя в обществе. Для преподавателей не задействованными мотивами также являются мотивы избегания ответственности и самостоятельности, стремление проявить себя, продвижение по службе.

Значимыми для профессорско – преподавательского состава мотивами труда являются: удовлетворение от работы, творчество в работе, спокойная работа, социальная значимость труда, хорошие отношения с коллегами, уважение со стороны начальника. Для преподавательского персонала возрастает значение нематериального поощрения, в том числе и такой вид поощрения как личное признание. Важным способом стимулирования, особенно для молодых преподавателей, является возможность построения карьеры.

И как следствие всего этого, незрела необходимость в разработке комплекса мер мотивации и стимулирования труда преподавателей для полного проявления и использования индивидуально – личностных качеств работников.

Наряду с материальным и нематериальным стимулированием для поддержания мотивации преподавателей рекомендуется применять депремирование, примерные критерии которого: невыполнение или

несвоевременное выполнение должностных обязанностей, нарушение трудовой дисциплины, несоблюдение правил хранения и пользования материальными ценностями, нарушение правил и требования техники безопасности, несвоевременное составление и предоставление отчетности и иных сведений, срывов выполнения учебного плана по неважным причинам, нарушение корпоративной культуры и профессиональной этики.

Разработанный комплекс мер по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников Государственного бюджетного профессионального учреждения «Южно – Уральский государственный колледж» в конечном итоге способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг; совершенствованию оплаты труда; улучшению методов управления; контролю и коррекции образовательного процесса, наличию обратной связи с администрацией образовательной организации; удовлетворенности персонала оценкой труда; четкому распределению обязанностей между преподавателями; видению конечного результата работы каждого отдельно взятого сотрудника; налаживанию информационных потоков и эффективному взаимодействию со структурными подразделениями образовательной организации, обеспечивающими учебный процесс; осознанию преподавателем роли и вклада в деятельность образовательной организации.

Также в качестве рекомендации по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования работников руководству было предложено ввести контрактную систему найма преподавателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Начавшийся в России экономический рост (если он будет устойчивым и нарастающим в течение нескольких лет), усиление государственного регулирования экономики, обозначившиеся признаки гражданского общества и признаки социальной ориентации государства, несомненно, ставятся в первый ряд социально – экономических вопросов проблемы построения систем мотивации стимулирования труда преподавателей образовательных организаций.

В диссертации рассмотрена эволюция взглядов (подходов) на мотивацию и стимулирование.

В современной управленческой литературе достаточно много определений термина «мотивация», но не в одном из них нет четкого обоснования причин, в результате которых произошел отход от термина «стимулирование». По нашему убеждению, этот отход связан исключительно с привлечением в стимулирование признака индивидуальности, в результате чего весь процесс стимулирования из механистического, определяющегося исключительно экономической и технической целесообразностью, становится сложной управленческой деятельностью, связанной с анализом востребованности человеком предлагаемых стимулов, ряд которых в связи с развитием трудовой деятельности, постоянно растет.

Стимулирование включает мотивацию как составную часть управления, посредством которой в современных условиях осуществляется воздействие на преподавателя или коллектив преподавателей с учетом их конкретных характеристик. Это означает, что в стимулировании произошло смещение содержания этого в сторону индивида, наделенного определенными свойствами и качествами, и в отношении к которому направлено стимулирование.

Мотивация является сферой деятельности не только со стороны субъекта управления, но и со стороны объекта, поскольку таким объектом

является преподаватель или коллектив преподавателей, т.е. работающее сообщество людей; и в этом отношении мотивация может быть своего рода сочленением, составленным из стимулирующих воздействий со стороны субъекта управления, и мотивации, продуцируемой собственно конкретным человеком, профессиональной группой, различного ряда отношениями и организационной средой. Самое главное состоит в том, что мотивация не является исключительным приоритетом воздействия субъекта управления в виде руководящего органа или конкретного руководителя. И именно в этом объектно – субъектном положении мотивация проявляется, как уникальных объект управления.

Таким образом, стимулы и мотивы в совокупности способны образовывать области мотивации, т.е. область воздействия стимула на преподавателя, только в том случае, если они (стимулы) окажутся не просто соответствующими состоянию мотивов, но и если они будут по величине, времени и содержанию достаточными, чтобы преодолеть порог безразличия, т.е. достаточно точно соответствовать состоянию потребностей, как преподавателя так и коллектива преподавателей.

Поскольку преподавательский труд имеет высокую общественную значимость, необходимо не только предъявлять высокие требования к уровню профессионально важных качеств, преподавателя при отборе на вакантную должность, но и соответствующим образом оценивать результаты его труда.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности систем стимулирования на предприятии, общей системы управления, и особенностей деятельности самого предприятия. Существующие системы стимулирования требуют серьезных доработок, так как не способствуют дальнейшей интенсификации и повышению качества всех видов преподавательской деятельности, и, как следствие, высокому уровню качества

образования, не обеспечивают комплексность использования всех видов стимулирования.

Проанализировав результаты социологического исследования мотивации трудовой деятельности 120 преподавателей мы определили мотивы трудовой деятельности преподавателей, а также выявили структуру мотивационного ядра преподавателей на момент проведения анкетирования.

Обоснована необходимость разработки комплекса мер по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования работников образовательной организации для полного проявления и использования индивидуально – личностных качеств.

Разработанный комплекс мер по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования деятельности работников позволяет четко распределить обязанности между ними; оценивать и оплачивать труд по результатам; видеть конечный результат работы каждого отдельно взятого сотрудника; налаживать информационные потоки и эффективно взаимодействовать со структурными подразделениями образовательной организации, обеспечивающими учебный процесс; осознание преподавателем роли и вклада в деятельность образовательной организации.

В результате работы над диссертацией было предложено типовое положение об оплате труда сотрудников образовательной организации, которое было принято за основу при заключении Коллективного договора между администрацией и сотрудниками образовательной организации. Предложенный вариант Положения содержит стимулирующие компоненты, применение которых при заключении контракта с преподавателем образовательной организации облегчит процедуру определения основной заработной платы, доплат и надбавок и поставит их в прямую зависимость от конечных целей и задач, стоящих перед конкретной образовательной организацией.

Разработка и введение в каждую образовательную организацию комплекса мер мотивации и стимулирования труда преподавателей по

результату должны в конечном итоге способствовать повышению качества предоставляемых образовательных услуг, совершенствованию оплаты труда, улучшению методов управления.

Таким образом, подводя итог изложенному выше, можно сказать что в любой экономической системе в механизме мотивации труда человека (и его интересы) – это и субъект это механизма и объект. Когда – то эту мысль, основываясь на своем личном опыте, выразил генеральный менеджер американской автомобилестроительной корпорации «Крайслер» Ли Якокка: «Капитализм одержал победу над социализмом не потому, что он лучше или хуже его. Просто социализм пытался перестроить человека под свою системы, а капитализм перестроил свою системы под интересы человека».

Исследования, проведенные нами при изучении проблемы мотивации и стимулирования профессорско – преподавательского персонала образовательной организации могут представлять практический интерес для ректоров, деканов, заведующих кафедрами, предметно – цикловых комиссий, отделений, а также для студентов, аспирантов и преподавателей экономических факультетом и факультетов управления образовательными системами.

Следует отметить, что данная работа не претендует на полных исчерпывающих охват всех проблем, связанных с организацией стимулирования профессорско – преподавательского персонала образовательной организации. Вместе с тем, поставленные при подготовке диссертации цель и задачи выполнены, гипотеза подтверждена.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абакумова Ю. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. / Ю. Абакумова, Н.Н. Подовалова. -М.: ИНФРА-М, 1999. – 223 с.
2. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова и др. - М: Институт новой экономики, 2015. – 451 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2012. - № 10. – С 10-15.
4. Армстронг, М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 489 с.
5. Аширов Д. А. Из опыта подготовки кадров в американских и западноевропейских корпорациях / Д.А. Аширов //Российский экономический журнал. 2000, № 8. С. 91-92.
6. Бабина С.И. Стимулирование труда персонала предприятий в индустриально развитых странах. / С.И. Бабина, В.Б. Гришковец. - Кемерово: Кузбассвуз- издат, 1993.-87с.
7. Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. / М.И. Бобнева. - М.:Наука. 1978. – 39 с.
8. Боровская М.А. Анализ систем оплаты труда преподавателей вузов / М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Высшее образование в России. 2013. №2. С. 3–8.
9. Боровская М.А. Анализ современной системы социально - трудовых отношений / М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Известия ЮФУ. Таганрог: Изд4во ТТИ ЮФУ, 2012. С. 15–21.
10. Боровская М.А. Сравнительный анализ систем стимулирования персонала высших учебных заведений М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Сборник научных трудов SWorld: Материалы международной научно - практической конференции «Современные проблемы и пути их

решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2012». Вып. 4. Т. 29. Одесса: КУПРИЕНКО, 2012. С. 80–87.

11. Британн С. Капитализм с человеческим лицом. / С. Британн. - СПб. Экономическая школа, 1998. – 402 с.

12. Бушмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов / И.В. Бульмарин // Общество и экономика. 1991, №1. – С. 44-45.

13. Варданян И. Мотивационная система персонала / И. Варданян // Управление персоналом. - 2006 - № 5. – С. 100 – 130.

14. Василенко О.Ю. Преподаватель вуза: мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / О.Ю. Василенко, Е.В. Вельц. - 1999. [Электронный ресурс] URL: <http://www.omsu.omskreg.ru>. Дата обращения: 20.01.2017.

15. Верина Ю. Ю. Система мотивации и стимулирования труда работников высшей школы // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 411-413.

16. Верхоглазенко В.В. Система мотивации персонала / В.В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2012. - № 4. - С. 23-34.

17. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. -М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

18. Вознесенский И. Мотивация педагогов: выбираем пути. – М.: ИД «Деловой мир», 2008. – 120 с.

19. Гагаринская Г. П. Профилактика конфликтных ситуаций в организации / Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский //Кадровик. Кадровый менеджмент. -2008. -№ 7. – С. 64-76.

20. Гаузнер Н. Инновационная стадия развития: новая модель использования «человеческих ресурсов» //Проблемы теории и практики управления. / Н. Гаузнер. 1994. № 1.

21. Генкин Б.М. Общая теория потребностей как основа управления персоналом. Материалы Всероссийского научного симпозиума. / Б.М. Генкин. - Тюмень :Вектор Бук, 2000. – 454 с.

22. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. -М. :Норма, 2007. – 448 с.
23. Гнатышена Е.А. Профессионально – педагогическое образование на рубеже веков: коллективная монография / Е.А. Гнатышена и др. – Челябинск: ЧГПУ, 2014. – 304 с.
24. Гнатышина, Е.А. Концептуальные основы инновационного развития учреждения профессионально-педагогического образования / Е.А. Гнатышина //Высшее образование сегодня. - ООО "Издательская группа "Логос". - 2008. - № 3. - С. 57-59.
25. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. / В.В. Гончаров. -М. : «Сувенир». 1993. – 488 с.
26. Грейс Дж. мл., О' Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. / Дж. мл. Грейс, К. О'Дейл. -М. :Экономика, 1991. – 320 с.
27. Григашкина С.И. Эффективность заработной платы как фактор трудовой мотивации: теоретические и организационные аспекты. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук. / С.И. Григашкина. - Кемерово, 2005. – 183 с.
28. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика.- 2008.-№1. – С. 98-123.
29. Дмитриева И.К. Трудовой договор научно-педагогических работников вузов. / И.К, Дмитриева. -М.: Издательство МГУ, 1991. -166 с.
30. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике. / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. - СПб. :Наука, 1999. – 312 с.
31. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации. - М. Права человека. 1999.
32. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ. / И.В. Доронина. — Новосибирск: СибАГС, 2012. – 52 с.

33. Дубровская А. В. Мотивация персонала: методические рекомендации. – Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2009. – 51 с.
34. Дубянская Г.Ю. Заработная плата в процессе трансформации российской экономики (1992 - 1999 годы): хронология, динамика, проблемы. / Г.Ю. Дубянская. - М. :ТЕИС. 2002. – 149 с.
35. Дульзон А.А. Мотивация персонала. Учебное пособие. / А.А. Дульзон. - Томск: Чародей, 2003.-167с.
36. Ерин В. Внутренний хозрасчет и бестарифная система оплаты труда / В. Ерин // Социалистический труд.- 1990. -№2 3.- С. 12-15.
37. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 288с.
38. Иванова А.И. Значение управления на основе интересов для эффективности организации. Сб. научных трудов. / А.И. Иванова. - М. :ГУУ, 2001.
39. Калмыкова О.Ю. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников / О. Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская //Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. -№ 1 (7). -2013. – С. 100-105.
40. Катарбинский Т.. Трактат о хорошей работе. / Т. Катарбинский. -М. :Экономика, 1975. – 249 с.
41. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Энциклопедический словарь / А.Я.Кибанов. -М. :Инфра-М, 1998. – 512 с.
42. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб. Пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 158 с.
43. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» / С.В. Кирдянкина // Управление современной школой. – 2010. – №6. – С. 59–60.
44. Когут А.Е. Теория и практика экономических реформ. Международный опыт. / А.Е.Когут. -СПб. :Наука, 1994. – 456 с.

45. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. / В.П. Кокорев. И. - Барнаул.-2007.-№ 23. - С.60-65.

46. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы. / О.В. Кондратьев, Ю.Е. Мелихов, М.В. Снежинская. - М.: Вершина, 2005. - 216с.

47. Корнеева Н.Ю. Подготовка будущих педагогов к управлению социально-педагогической поддержкой учащихся с ограниченными физическими возможностями // Педагогическое образование в России. 2010. № 3. С. 92-97.

48. Корнеева, Н.Ю. Концептуальная модель формирования инженерной культуры обучающихся как трансфер модернизации Российского образования / Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Л.П. Алексеева / пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования: сборник материалов Всероссийской науч.-практ. конф. с межд. участ. 2-3 декабря 2015 г., г. Челябинск, / под ред. В.В. Садырина, Е.А. Гнатышиной и др. - М.: ООО "Лаборатория знаний", 2015. - С. 190-199.

49. Куликов В.В. Современная экономика труда / В.В.Куликов. -М. : Институт труда, 2001. – 660 с.

50. Лаптева А.А. Грейдирование как инструмент мотивации персонала / А.А Лаптева //Региональный выпуск. - 2008. -№ 33. – С. 34-37.

51. Литке, С.Г. Анализ понятия «социально-психологическая компетентность [текст]: Мир науки, культуры, образования. Международный научный журнал. Июнь 2014, № 3[46] – Горно-Алтайск, 2014. – 432 с. – с. 104-107.

52. Литке, С.Г. Трансцендентно-социально-психологическая компетентность / С.Г. Литке [текст]: Современные исследования социальных проблем. Электронный научный журнал № 2 (56) – Красноярск, 2016, 295, с. 122-132.

53. Лунева Л.Ф. Акмеологическое исследование творчества ученых: автореферат дисс. к. псих. н.(19.00.13). / Л.Ф. Лунева. -Шуя. :Весть, 2001. – 23 с.

54. Магун В. Трудовые ценности российского населения / В. Магун // Вопросы экономики. 1995, № 1.
55. Майбург Е.М. Введение в теорию экономической мысли / Е.М. Майбург. - М. :Дело- Вита Пресс, 1996.
56. Милгром П. Экономика. Организация и менеджмент. / П. Милгром, Дж. Робертс. - СПб. Экономическая школа, 2004. – 422 с.
57. Милкович Д.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. / Т. Милкович Джордж, Джерри М Ньюман.-М.: Вершина, 2005. - 760с.
58. Мирская Ч.З. Человек в науке. Социальная динамика современной науки. / Ч.З. Мирская -М. :Наука, 1995.
59. Михайлов, А.С. Социально-психологический климат коллектива как фактор становления совместной деятельности / А.С. Михайлов // Духовно- нравственные потенциалы молодежного коллектива: диагностика и развития: материалы Международной научно -практической конференции- Курск, 21–23 марта 2013 г. Ч.2. – Курск, 2013. – 212-216с.
60. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. - М.: ИКЦ «Март», 2003 - 146с.
61. Нинциев К. Социально-экономический портрет преподавателя университета / К. Нинциев, В. Иванов //Высшее образование в России. 1995, № 3. С. 117-120.
62. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. / Д.А. Новиков. - М.: СИНТЕГ, 2003. - 305с.
63. Одегов Ю.Г., Журавлев В.П. Управление персоналом: Учебник./ Ю.Г. Одегов. - М.: Финстатинформ, 1997. - 878с.
64. Окнянская А. А. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда в высшей школе / А.А. Окнянская, Н.Г. Свинина // Социальная политика и социология. — 2009. — № 7. — С. 442–451.
65. Пегген А. Человеческие качества. / А. Пегген. -М. : Прогресс, 1980. – 300 с.

66. Плешакова А. Ю. Влияние условий стимулирования академических кадров на формирование международной привлекательности университетов / А.Ю. Плешакова, В.А. Чупина // Образование и наука. — 2013. — № 2. — С. 37–50.

67. Поварич И.П. Стимулирование как способ управления социальными системами; Сб. науч. Трудов. / И.В. Поварич. – Кемерово: КемГУ, 1985. – 364 с.

68. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: системный подход. / И.П. Поварич, Б.Г. Прошкин. -Новосибирск. .-Наука, 1998. – 193 с.

69. Половинко В.С. Мотивация и детерминация трудовой деятельности / В.С. Половинко, Е.В. Ципиков. //Экономика и труд. Вып.1. -Новосибирск. 1995. С. 12-21.

70. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом / Г.М. Пономарева // Библиотека журнала «Директор школы». – 2011. – №6. – С. 104–105.

71. Попов И.М. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления. / И.М. Попов. –Киев: Наук. думка. 1986. – 207 с.

72. Поршнева А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. / А.Г. Поршнева. -М. : «Мегаполис-Контакт», 1993. – 298 с.

73. Постановление Правительства РФ №583 от 5.08.08 г. с последующими изменениями // «РГ» – Федеральный выпуск № 4727 от 13 августа 2008 г.

74. Прошкин Б.Г. Место стимулирования среди методов формирования мотивов трудового поведения. / Б.Г. Прошкин. //Изв. СО АН СССР. Серия «Экономическая и прикладная социология». Вып. 2, 1986. С. 57.

75. Разу М.Л. Менеджмент, маркетинг, персонал. / М.Л. Разу, А.В. Филиппов, Ю.В. Якутии. – М.: АКДИ, 1997. – с. 597

76. Резник А.Б. Научная организация педагогического труда / А.Б. Резник // Советская педагогика. 1988, № 4.

77. Римская О.Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования. Монография / Н.О. Римская. - Томск, 2006. - 121 с.

78. Римская О.Н. Мотивация труда преподавателя и качество образования/ О.Н.Римская // Сборник трудов научной конференции «Качество образования: технологии, экономика, законодательство», Томск, 2002. С - 46-49.

79. Римская О.Н. Современные аспекты мотивации труда преподавателя вуза: метод растяжек/ О.Н.Римская // Сборник трудов научной конференции «Качество образования: технологии, экономика, законодательство», Томск, 2004. С - 90-94.

80. Римская О.Н. Труд преподавателя вуза в системе менеджмента качества / О.Н. Римская // Вестник Томского государственного университета. Томск, 2006. –№12. С - 119-131.

81. Ричи Ш. Управление мотивацией. / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 395с.

82. Роик В. Д. Роль условий труда в активизации человеческого фактора на примере развитых капиталистических стран. В кн. «Труд за рубежом» /Под ред. Б. М. Генкина. - М.: Экономика, 1990,146 с.

83. Российские реформы: социальные аспекты. - М. :Гос. Ун-т - высшая школа экономики, 1998.

84. Румянцева З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина. -М. :Инфра-М, 1995. – 432 с.

85. Савченко П.В. Политика доходов и заработной платы: Учебник /П.В.Савченко, Ю.П.Кокин. -М. :Юристъ, 2000. – 456 с.

86. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венгр. / Б. Санто -М.: Прогресс, 2005. – 376 с.

87. Сарно А.А. Современная мотивация и отношение к труду: социокультурный аспект.// Психология работы с персоналом в

отечественных трудах специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. - СПб.: Питер, 2010. - 220 с.

88. Свинаярева А.Д. Рекомендации по повышению уровня мотивации педагогов образовательного учреждения [Электронный ресурс]. URL: <http://school.mykostroma.ru/>. Дата обращения: 03.03.2017.

89. Симмонс Д. Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении. Пер. с англ. / Д. Симмонс, У. Мэре. -М. :Аргументы и факты, 1993. – 299 с.

90. Симонов П.В. Темперамент. Характер. Личность. / П.В. Симонов, П.М. Ершов. -М.: Изд-во АН СССР, 1984. – 110 с.

91. Слинкова О.К. Трудовая мотивация и организационная культура: теоретико-методологические и прикладные исследования. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 (экономика труда). / О.К. Слинкова. - Кемерово, 2006. – 331 с.

92. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: в 2 т. / А. Смит. -М. :Соцэкгиз, 1962.

93. Станкин М.И. Психологические аспекты стимуляции. / М.И. Станкин. // Управление персоналом. 1999, №2. С. 154 – 172.

94. Суляян В.Б. Собственность работников на американских предприятиях / В.Б. Суляян //США-ЭПИ. 1999, №5. С. 78 – 82.

95. Тарасюк Л.Н. Образование в США / Л.Н. Тарасюк. // Социально-политический журнал. 1997, №1. С. 70-79.

96. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Сокр. пер. с англ. / Б. Твисс. -М. :Экономика, 1989. – 271 с.

97. Тейлор Ф. Научная организация труда. / Ф. Тейлор. -М. :Транспечать, 1924.

98. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trkodeks.ru>. Дата обращения: 15.02.2017.

99. Уварина Н. В. Принципы актуализации творческого потенциала личности в образовательном процессе / Н. В. Уварина // Педагогическое образование и наука. – 2012. - №12. – С. 73. - 76

100. Уварина, Н.В. Тенденция развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования / Н.В. Уварина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. - Челябинск, изд-во Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет). - 2013. - Т. 5. - № 1. - С. 43-48.

101. Уткин Э. Мотивационный менеджмент / Э. Уткин, Т. Бутова. - М.: Теис, 2014. – 56 с.

102. Фатхутдинов Р. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления / Р. Фатхутдинов, Л. Сивкова. // Управление персоналом. 1999, № 2. С. 32 – 40.

103. Федорова Н.В. Управление персоналом организации. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: Кнорус, 2005. - 414с.

104. Хазова Л.В. Преподаватель: ценностные ориентации и мотивы деятельности. Подготовка и повышение квалификации преподавателей / Л.В. Хазова // Социально-политический журнал. 1997. № 1. С. 96 – 109.

105. Хессель М. Корпоративное управление. Пер. с англ. / М. Хессель. -М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. 41. с

106. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография / Н.Т. Хромовский. - Владивосток: ДВГАЭУ, 2013. – 78 с.

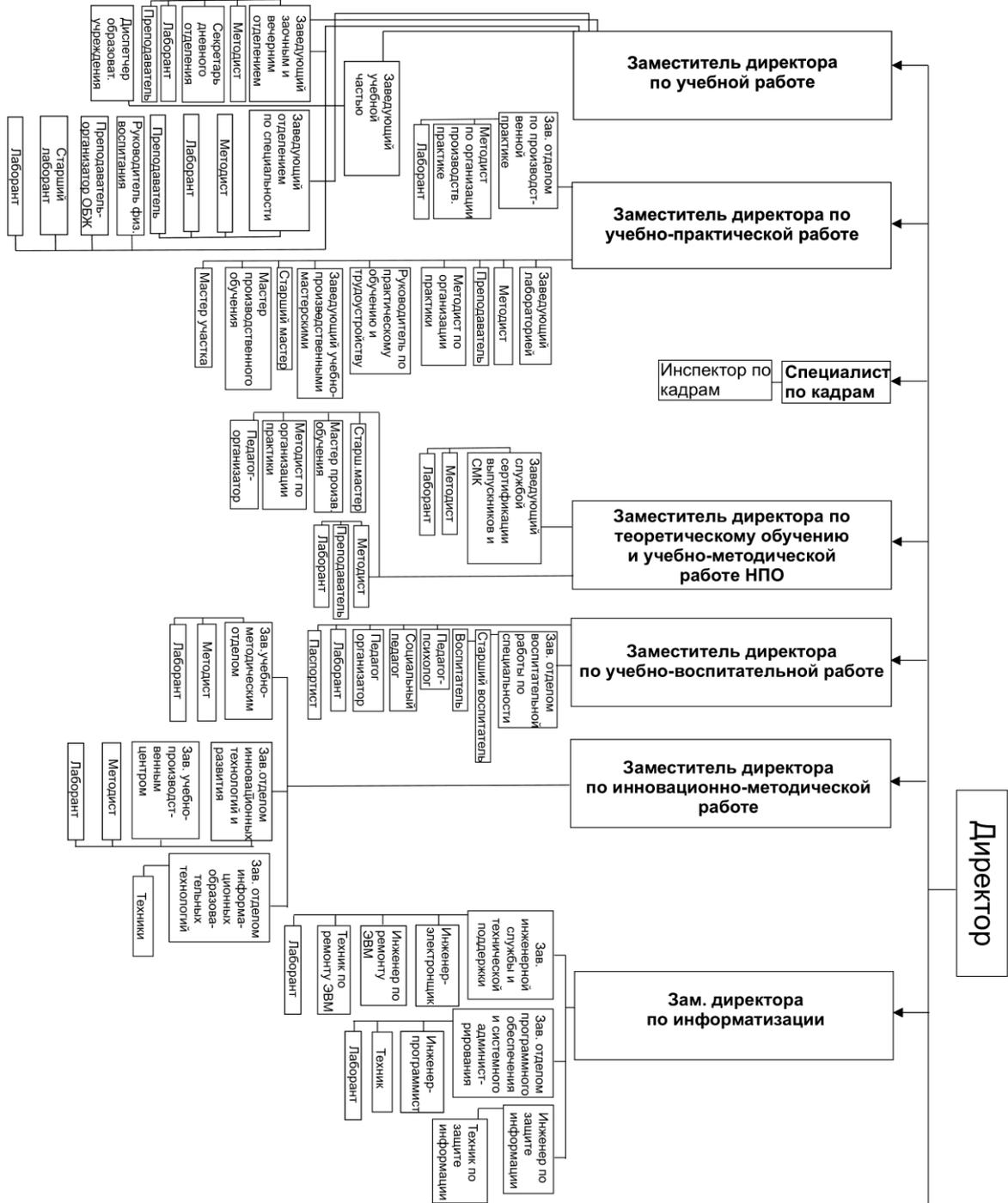
107. Чернышев В.В. Стимулирование управленческих работников на основе оценки качества их труда (методические аспекты). Диссертация на соискание степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 (экономика труда). / В.В. Чернышев. - Москва, 2002.

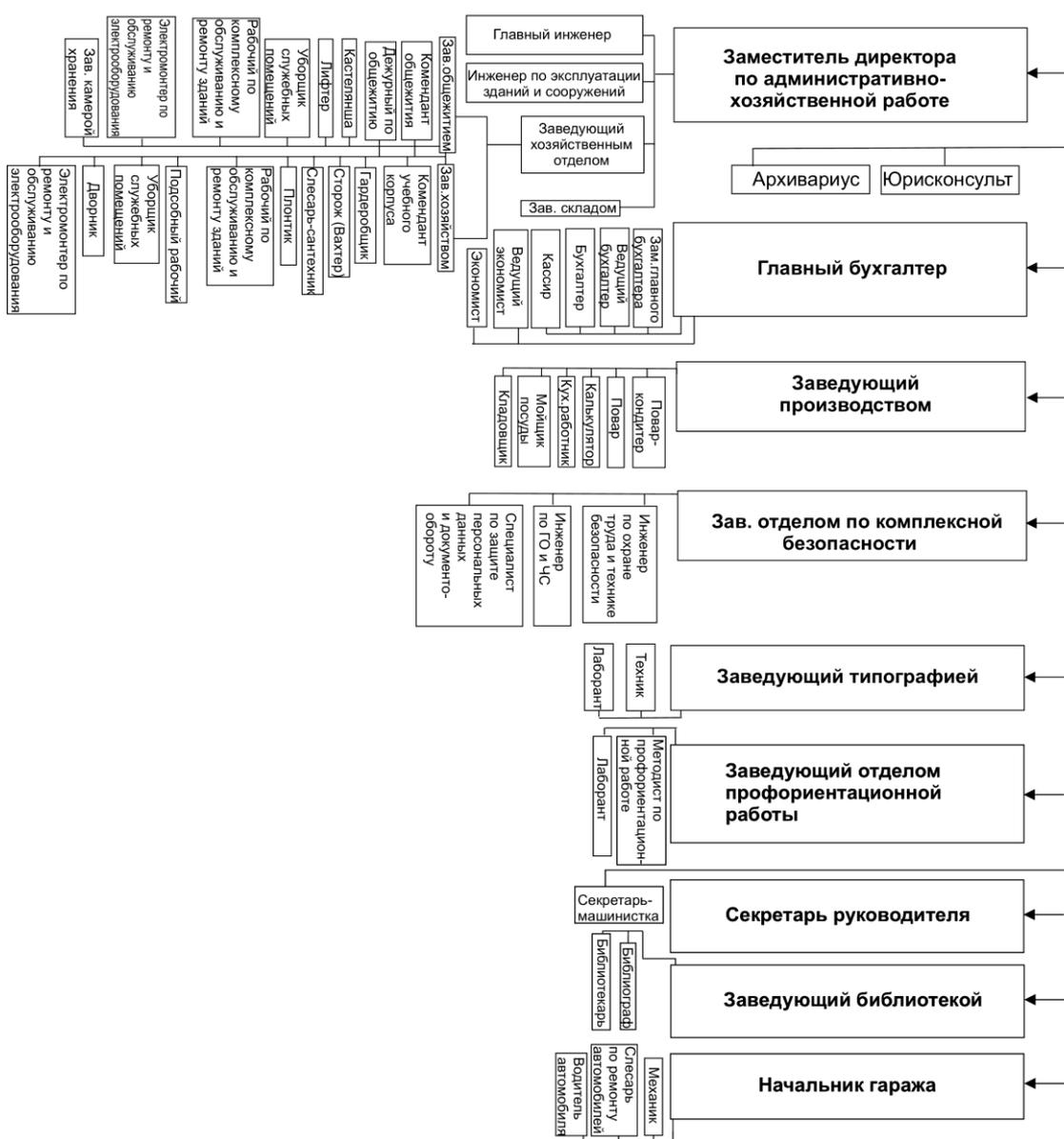
108. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: Гросс Медиа, 2007. - 224 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Структура и органы управления

ГБОУ «Южно – Уральский государственный колледж»





АНКЕТА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Уважаемый преподаватель!

Просим Вас принять участие в социологическом опросе, цель которого - изучить и проанализировать мотивы трудовой деятельности преподавателей образовательных организаций с тем, чтобы определить наиболее эффективные способы стимулирования труда. Результаты опроса будут использованы в обобщенном виде.

К большинству вопросов анкеты предлагаются возможные ответы. Выберите тот, который соответствует Вашему мнению или впишите свой вариант в свободную строку.

Заранее благодарим Вас за участие в опросе!

1. Нравится ли Вам Ваша работа?
 - а) очень нравится;
 - б) нравится в основном;
 - в) не совсем нравится;
 - г) не нравится;
 - д) затрудняюсь ответить.

2. Что повлияло на ваш выбор Вами преподавательской деятельности?
 - а) стечение обстоятельств;
 - б) меня пригласили;
 - в) семейные традиции;
 - г) влияние знакомых, друзей;
 - д) потребность в специалистах данной профессии;
 - е) возможность продвижения по службе;
 - ж) творческий характер труда;
 - з) свободные график работы
 - и) другое _____

3. Если бы у Вас был выбор, проработали бы Вы еще 5 лет в образовательной организации в целом?

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

4. К какому типу преподавателей Вы себя относите?

- а) преподаватель – ученый;
- б) преподаватель – педагог;
- в) преподаватель – педагог – исследователь;
- г) другое _____

5. Какими профессиональными навыками должен, по Вашему мнению, обладать преподаватель образовательной организации? (можно выбрать не более 3 вариантов)

- а) знание предмета преподаваемой дисциплины;
- б) умение организовывать труд студентов;
- в) умение проводить научные исследования;
- г) ораторское искусство, хорошая дикция;
- д) грамотная речь;
- е) умение контактировать со студенческой аудиторией;
- ж) умение обобщать и анализировать материал;
- з) умение контактировать с коллегами;
- и) умение контактировать с администрацией образовательной организации;
- к) умение передавать научные знания студентам;
- л) другое _____

6. Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать лучший преподаватель образовательной организации? (выберите 2 варианта)

- а) оригинальность мышления;
- б) доброжелательность;
- в) увлеченность работой;

- г) способность увлечь, заинтересовать преподаваемым предметом;
- д) другое _____

7. Получаете ли Вы удовольствие от Вашей работы?

- а) да;
- б) скорее да, чем нет;
- в) скорее нет, чем да;
- г) нет.

8. Если бы аудиторная нагрузка преподавателя была уменьшена, то чему бы Вы уделили больше времени? (можно выбрать не более 4 вариантов)

- а) подготовке к лекциям;
- б) подготовке научных разработок и материалов;
- в) чтению педагогической и методической литературы;
- г) изучению научной новизны в преподаваемой вами дисциплине;
- д) изучению научных проблем в других сферах, находящихся на стыке с вашим предметом (наукой);
- е) работе со студентами;
- ж) поиску дополнительных доходов;
- з) отдыху в кругу семьи;
- и) участию в диспутах;
- к) повышению квалификации;
- л) другое _____

9. Какие стимулы в большей степени влияют на интенсивность и качество Вашего труда?

- а) общественное признание;
- б) присвоение ученой степени, звания;
- в) премии;
- г) надбавки;
- д) социальные льготы;
- е) другое _____

10. Какое настроение у Вас чаще всего бывает на работе?

- а) хорошее;
- б) нередко хорошее;
- в) среднее (когда как);
- г) нередко плохое;
- д) плохое.

11. Чем для Вас является труд?

- а) труд – это смысл существования, вкладывающего в него все свои силы и способности независимо от оплаты;
- б) труд – это важно и интересно, но он не должен затмевать другие стороны жизни;
- в) труд – это источник средств существования. чем больше платят, тем больше работаю;
- г) труд – неприятная необходимость, если бы была возможность, не работал бы.

12. Какие цели, на Вас взгляд, должны регулировать преподавательскую деятельность?

- а) передача научных знаний студентам;
- б) раскрытие способностей студентов;
- в) производство нового научного знания;
- г) продвижение по служебной лестнице;
- д) компетентность и конкурентоспособность личности студентов.

13. Что мешает Вам работать эффективно?

	никогда	редко	часто	всегда
Несовершенство законодательства				
Противоречивость приказов, инструкций и др.				
Наказуемость инициативы и самостоятельности				
Нежелание (недоверие) руководителей делегировать больше прав подчиненным для повышения самостоятельности				
Недобросовестное отношение к своим обязанностям коллег по работе				
Плохая организация труда				
Большой объем отчетной документации				
Недостаточная защищенность в глазах руководства выполняемой мною работы				
Недостаточное материальное вознаграждение				

Недостаточная моральная поддержка со стороны: – руководства; – коллег по работе.				
Негативное отношение семьи к моей работе				
Опасение мести и преследований за принципиальность со стороны – клиентов; – коллег по работе; – руководства.				

14. В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива? (оцените каждый критерий)

	Удовлетворен			
	Полностью	В большей степени	Не совсем	Нет
Выполняемой работой				
Организацией труда в отделе				
Условиями труда				
Стилем руководства начальства				
Отношением коллег к решению задач, стоящих перед отделом				
Взаимоотношениями с коллегами				
Справедливость установления оклада по должности				
Справедливостью премий и надбавок к окладу				
Справедливостью морального поощрения				
Перспективами должностного продвижения				
Сплоченностью коллектива				
Результатами своей работы				
Регламентом работы				
Организацией досуга				
Предъявляемой к Вам требовательностью				
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников				
Отношениями с непосредственным руководителем				
Размером заработной платы				
Решением жилищного вопроса				
Взаимодействием с другими отделами				

15. Есть ли у Вас дополнительная работа?

- а) да;
- б) нет.

16. Если «Да», то какая? (отметьте 2 варианта)

- а) постоянная;
- б) непостоянная;
- в) связана с преподавательской деятельностью;

г) не связана с преподавательской деятельностью.

17. По какой причине Вы занимаетесь дополнительной работой?

а) нехватка заработка;

б) интерес к дополнительной работе;

в) возможность большей самореализации;

г) другое _____

18. Укажите, при каких обстоятельствах повышается Ваша удовлетворенность преподавательской деятельностью:

а) увеличение количества часов на курс, который вы преподаете;

б) уменьшение количества часов на курс, который вы преподаете;

в) постоянство вашего курса в учебном плане;

г) уменьшение количества студентов в группе;

д) моральная поддержка со стороны коллектива, руководства;

е) повышение социального статуса преподавателя, науки в обществе.

Благодарим Вас за сотрудничество!

Желаем успеха!

Определение направленности личности (ориентированная анкета)

Инструкция: Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: а, б, в.

1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся Вам равноценными. Тем не менее, мы просим Вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает Вашему мнению и более всего ценен для Вас.

Букву, которой обозначен ответ (а, б, в), напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой «больше всего».

2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который наименее для Вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой «меньше всего».

Таким образом, для ответа на каждый из вопросов Вы используете две буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивым. Среди вариантов ответа нет «хороших» или «плохих», поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является «правильным» или «лучшим» для Вас.

Время от времени контролируйте себя, правильно ли Вы записываете ответы, рядом с теми ли пунктами. В случае, если вы обнаружите ошибку, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четко видно.

Тестовый материал

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

- а) одобрения моей работы;
 - б) сознания того, что работа сделана хорошо;
 - в) сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
- а) тренером, который разрабатывает тактику игры;
 - б) известным игроком;
 - в) выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
- а) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
 - б) вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
 - в) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
- а) радуются выполненной работе;
 - б) с удовольствием работают в коллективе;
 - в) стремятся выполнить свою работу лучше других.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
- а) были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
 - б) были верны и преданы мне;
 - в) были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
- а) с кем складываются хорошие взаимоотношения;
 - б) на кого всегда можно положиться;
 - в) кто может многого достичь в жизни.
7. Больше всего я не люблю:
- г) когда у меня что-то не получается;
 - д) когда портятся отношения с товарищами;

- е) когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
- а) не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
 - б) вызывает дух соперничества в коллективе;
 - в) недостаточно хорошо знает свой предмет.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
- а) проводить время с друзьями;
 - б) ощущение выполненных дел;
 - в) когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
- а) добился успеха в жизни;
 - б) по-настоящему увлечен своим делом;
 - в) отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь школа должна:
- а) научить решать задачи, которые ставит жизнь;
 - б) развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;
 - в) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
- а) для общения с друзьями;
 - б) для отдыха и развлечений;
 - в) для своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
- а) работаю с людьми, которые мне симпатичны;
 - б) у меня интересная работа;
 - в) мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
- а) другие люди меня ценят;
 - б) испытываю удовлетворение от выполненной работы;

- в) приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
- а) рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебной, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать.
 - б) написали о моей деятельности;
 - в) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:
- а) имеет ко мне индивидуальный подход;
 - б) сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
 - в) устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. Для меня ничего хуже, чем:
- а) оскорбление личного достоинства;
 - б) неудача при выполнении важного дела;
 - в) потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:
- а) успех;
 - б) возможности хорошей совместной работы;
 - в) здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
- а) считают себя хуже других;
 - б) часто ссорятся и конфликтуют;
 - в) возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
- а) работаешь над важным для всех делом;
 - б) имеешь много друзей;
 - в) вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
- а) доступным;
 - б) авторитетным;
 - в) требовательным.

22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- а) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
 - б) о жизни знаменитых и интересных людей;
 - в) о последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
- а) дирижером;
 - б) композитором;
 - в) солистом.
24. Мне бы хотелось:
- а) придумать интересный конкурс;
 - б) победить в конкурсе;
 - в) организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важнее всего:
- а) что я хочу сделать;
 - б) как достичь цели;
 - в) как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
- а) другие были им довольны;
 - б) прежде всего выполнить свою задачу;
 - в) его не нужно *было* упрекать за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
- а) в общении с друзьями;
 - б) просматривая развлекательные фильмы;
 - в) занимаясь своим любимым делом

Методика Д.Я. Райгородского «Особенности трудовой мотивации»

Инструкция: Оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе мотивы, оказывающие влияние на Ваше трудовое поведение по следующим критериям.

Что побуждает вас лучше работать?

Мотивы трудового поведения	Не имеет значения	Незначительное влияние	Среднее влияние	Большое влияние	Очень сильное влияние
Стремление к получению большого материального вознаграждения					
Стремление к продвижению по службе					
Удовлетворение от хорошо выполняемой работы					
Уважение со стороны начальства					
Хорошие отношения со стороны товарищей по отделу					
Стремление проявить себя, выделиться					
Осознание социальной, общественной значимости всего труда					
Желание спокойно работать без неприятностей и нервозности					
Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений					
Желание проявить творчество в работе					

КОНТРАКТ

г. Челябинск « _____ » _____ 20__ г.
ГБОУ «Южно – Уральский государственный колледж» именуемый в
дальнейшем «колледж», в лице директора

_____ действующего на основании Устава с одной стороны, и гражданин (ка)
Иванов Иван Иванович кандидат педагогических наук, доцент именуемый в
дальнейшем «преподаватель», с другой стороны, руководствуясь
законодательством РФ о труде и об образовании, заключили настоящий
трудовой договор (контракт) о нижеследующем:

1. Преподаватель _____ принимается на работу
в колледж на должность _____ кафедры (предметно - цикловой
комиссии, отделения) _____ для
осуществления своих обязанностей согласно индивидуальному плану,
утвержденного ежегодно на заседании кафедры (предметно – цикловой
комиссии, отделения) в соответствии с рабочими учебными планами и
графиком учебного процесса.

2. Договор является (нужное подчеркнуть)

- договором по основной работе;
- договором по совместительству.

3. Срок действия контракта:

- начало работы _____
- окончание работы _____

4. Преподаватель обязуется:

4.1. Обеспечить выполнение обязанностей по занимаемой должности
с соблюдением требований, установленных нормативными актами, Уставом
колледжа и правилами внутреннего распорядка.

4.2. Своевременно оповещать администрацию колледжа (кафедры, предметно – цикловой комиссии, отделения) о невозможности выполнения своих должностных обязанностей по уважительной причине.

4.3. Своевременно выполнять индивидуальный план.

4.4. Вести занятия на высоком научном и методическом уровне с использованием прогрессивных методов обучения.

4.5. Проводить научно – методическую и исследовательскую работу, в том числе по проблемам образования, а также организовывать и руководить научно – исследовательской работой студентов.

4.6. Разрабатывать учебное и методическое обеспечение учебных дисциплин.

4.7. Формировать у обучающихся профессиональные качества по избранной специальности, гражданскую позицию, способность к труду и жизни в условиях современной цивилизации и демократии.

4.8. Развивать у студентов самостоятельность, инициативу, творческие способности, уважать их личное достоинство.

4.9. Систематически заниматься повышением своей квалификации.

4.10. Содействовать в организации и проведении воспитательной и внеучебной работы со студентами колледжа.

4.11. Исполнять трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией.

4.12. Ежегодно и по окончании срока действия контракта предоставлять отчет о своей деятельности с анализом результатов.

4.13. Руководствоваться в своей деятельности постановлениями, рекомендациями, распоряжениями и приказами всех органов управления.

4.14. Иные обязанности _____

5. Преподаватель имеет трудовые права, установленные законодательством, а также вправе:

5.1. Определить содержание учебных курсов в соответствии с государственными образовательными стандартами среднего профессионального образования.

5.2. Самостоятельно выбирать методы и средства обучения, которые способствуют самореализации личности студента и наиболее полно отвечают их индивидуальным особенностям и обеспечивают высокое качество учебного процесса.

5.3. Пользоваться оборудованием, лабораториями, источниками информации в порядке, установленном в колледже.

5.4. Иные права _____

6. Администрация колледжа обязуется:

6.1. Создать преподавателю условия для выполнения предусмотренных контрактом прав и обязанностей.

6.2. Своевременно информировать преподавателя обо всех изменениях в организации учебного процесса (изменениях учебных планов и объемов нагрузки, расписания занятий, численности студентов и т.д.).

6.3. Обеспечить условия оплаты труда и охрану труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и коллективным договором.

6.4. Не требовать выполнения работ, не предусмотренных договором без согласия преподавателя.

6.5. Знакомить преподавателя с изменениями и дополнениями, вводимыми в Положение о порядке должностей профессорско - преподавательского состава в образовательных организациях среднего профессионального образования Российской Федерации.

6.6. Иные обязанности _____

7. Организация, оплата труда и условия труда преподавателя:

7.1. Должностной оклад преподавателя устанавливается в размере _____ рублей в месяц в том числе

– за счет средств Федерального бюджета должностной оклад преподавателя устанавливается по _____ разряду Единой тарифной сетки оплаты труда с выполнением обязанностей в объеме _____ шт.ед. должности, что составляет на момент заключения договора _____ рублей в месяц;

– за счет внебюджетных средств колледжа должностной оклад преподавателя устанавливается в размере _____ рублей в месяц.

7.2. Надбавки и доплаты, установленные законодательством Российской Федерации:

– за ученую степень _____ рублей в месяц;

– за должность _____ должностного оклада.

7.3. Надбавки и доплаты, установленные из внебюджетных средств колледжа _____ рублей в месяц (согласно результатам комплексной оценки качества и сложности труда, приведенных в приложении к контракту).

7.4. Районный коэффициент _____ %.

7.5. Разряд ЕТС труда изменяется в соответствии с действующими нормативными актами, в частности при получении преподавателем ученой степени или ученого звания, а также может быть изменен в результате повышения преподавателем своей квалификации, увеличением стажа работы и другими причинами в порядке, предусмотренным Уставом и решением совета колледжа. Должностной оклад преподавателя изменяется (индексируется) в соответствии с действующим законодательством, а также по результатам комплексной оценки качества и сложности труда.

7.6. При выполнении преподавателем дополнительных обязанностей, согласно действующим Положению об оплате труда и Положению о премировании, к должностному окладу устанавливаются надбавки в соответствии с должностью и объемом дополнительной работы. Доплаты

устанавливаются приказом директора на основании личного заявления преподавателя с приложением необходимых документов, определяющих содержание и объем дополнительной работы.

7.7. Размер выплат стимулирующего характера пересматривается ежегодной и устанавливается согласно результатам комплексной оценки работы качества и сложности колледжа.

7.8. Выплата заработной платы за счет внебюджетных средств осуществляется только при их наличии.

Почасовая оплата производится в действующими тарифами.

7.9. Преподавателю производятся дополнительные выплаты и предоставляются льготы, установленные законодательством, коллективным договором и решениями совета колледжа. Администрация имеет право по своей инициативе поощрительные выплаты по результатам труда преподавателя.

7.10. Продолжительность отпуска _____ календарных дней.

7.11. Время использования отпуска _____

7.12. Условия повышения квалификации _____

7.13. Условия замены другого преподавателя в случае длительного (более одного месяца) отсутствия _____

7.14. Иные условия труда _____

8. Социально – бытовое обеспечение:

8.1. На преподавателя распространяются все виды государственного социального страхования, льготы, установленные в коллективном договоре.

8.2. Дополнительные условия социально – бытового (жилищного) обеспечения преподавателя _____

9. Изменение условий контракта, его расторжение и перезаключение:

9.1. Стороны вправе по взаимному соглашению в любое время вносить изменения в дополнения к контракту. Для этого составляется дополнительное соглашение, прилагаемое к контракту, которое подписывается обеими сторонами.

9.2. При невыполнении или ненадлежащем выполнении обязательств сторон, предусмотренных в контракте, последний может быть расторгнут по инициативе каждой из сторон, права и интересы которой по этой причине нарушены, Досрочное расторжение контракта по требованию колледжа допускает в случаях предусмотренных трудовым законодательством.

9.3. Преподаватель вправе досрочно расторгнуть контракт в связи с невозможность выполнения его условий по состоянию здоровья, семейным обстоятельствам и иным уважительным причинам. При этом он должен письменно предупредить директора колледжа о предстоящем увольнении в сроки, предусмотренные законодательством. Расторжение контракта по инициативе преподавателя по уважительной причине в течение учебного года не допускается без согласия администрации колледжа.

9.4. При расторжении контракта по инициативе преподавателя в соответствии с п.9.3 непосредственно по окончании года с письменным уведомлением администрации не позднее чем за два месяца до прекращения работы ему выплачивается единовременное пособие в размере одного месячного оклада.

9.5. При истечении срока действия контракта (досрочного расторжения не произошло), соблюдении преподавателем условий договора и отсутствии дисциплинарных взысканий производится единовременная поощрительная выплата в размере одного месячного оклада за каждый срок действия контракта.

9.6. Особые условия прекращения контракта _____

9.7. Перезаключение контракта на новый срок производится в соответствии с нормативной базой и уставом колледжа.

10. Стороны несут ответственность за невыполнение условий настоящего договора в порядке, предусмотренным законодательством Российской Федерации о труде.

11. Споры между сторонами при увольнении преподавателя, заключившего контракт, рассматриваются в судебном порядке.

12. Заключительные положения:

12.1. Настоящий контракт составлен в двух экземплярах, один из которых вручается преподавателю.

12.2. Контракт вступает в силу после его подписания со дня, установленного соглашением сторон.

12.3. Прием на работу оформляется приказом директора.

13. Другие условия договора _____

(подпись директора, печать)

Дата _____

(подпись преподавателя)

(домашний телефон, адрес)

Дата _____

Регистрационный номер _____

Определение надбавки к заработной плате кандидата педагогических наук, доцента кафедры (предметно – цикловой комиссии, отделения)_____

Иванова Ивана Ивановича

Результаты оценки качества и сложности труда

Виды работы преподавателя	Коэффициент значимости (в шкале 0 – 100%)	Полученные результаты		Уровень эффективности
		доцент	результативность	
1	2	3	4	5
Учебная				
Учебно – методическая				
Научно – исследовательская				
Организационно – управленческая				
Воспитательная				
Итого				

Надбавка = 2*(Брез. – Бмин.), где

Брез. – количество баллов, полученное по результатам оценки;

Бмин. – минимально – необходимый уровень эффективности деятельности (установленный экспертным путем).

Надбавка - _____ (рублей)

Справочно:

1. Коэффициенты значимости устанавливаются экспертным путем в зависимости от удельного веса затрат труда, необходимых на выполнение работ определенного вида в общем объеме затрат труда.

2. Результативность оценивается по 5-ти бальной шкале, где – «неудовлетворительная», 2 – «слабая», 3 – «удовлетворительная», 4 – «очень хорошая», 5 – «выдающаяся».

3. Качество оценивается по шкале от 0 до 1, где 0 – «неудовлетворительное», 0,2 – «ниже среднего», 0,4 – «среднее», 0,6 – «выше среднего», 0,8 – «хорошее», 1 – «высокое».

4. Минимальный уровень эффективности деятельности устанавливается экспертным путем.

Заключение специалиста службы управления персоналом:
назначить кандидату педагогических наук, доценту кафедры (предметно -
цикловой комиссии, отделения) _____ Иванову Ивану Ивановичу
ежемесячную надбавку к заработной плате в размере _____ рублей.

Подпись _____