



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Разработка и реализация комплекса мер по совершенствованию  
системы-мотивации персонала профессиональной образовательной  
организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
Направленность программы магистратуры  
«Менеджмент профессионального образования»  
Форма обучения очная**

Проверка на объем заимствований:  
28,47% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите


«1» своими 2022 г.

Зав. кафедрой ППО и ПМ

 Корнесва Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ОФ-209-174-2-1

Апухтина Кристина Вадимовна 

Научный руководитель:

Д.п.н., профессор каф. ППОиПМ

Уварина Н.В. 

Челябинск

2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Сущность мотивации персонала.....	8
1.2 Виды мотивационной стратегии и способы мотивации .....	20
1.3 Особенности мотивации персонала в профессиональной образовательной организации .....	27
<b>Выводы по 1 главе .....</b>	<b>34</b>
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА БАЗЕ НОУ СПО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»....</b>	<b>36</b>
2.1 Анализ действующей системы мотивации в НОУ СПО «Челябинский юридический колледж» .....	36
2.2 Разработка и реализация комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации НОУ «Челябинский юридический колледж» .....	44
2.3 Анализ результатов применения комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации.....	53
<b>Выводы по 2 главе .....</b>	<b>55</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>61</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность работы обусловлена** тем, что формирование единства мотивации у членов педагогического коллектива должно стать важнейшей задачей руководителя, что в свою очередь она будет способствовать благоприятному морально-психологическому климату в образовательном учреждении.

Мотивация является одним из важнейших компонентов педагогической деятельности, под которым понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности. Наряду с этим, мотивация означает то объективное, в чем потребность конкретизируется в данных условиях и на что направляется деятельность, т.е. определяет её цель. Соответственно, мотивация придаёт деятельности человека определённый смысл, давая ему перспективу дальнейшего развития его побуждения, без которой текущие заботы повседневности теряют своё значение. Таким образом, мотивация преподавателей колледжа является тем ключевым условием, которое определяет успешность, эффективность их деятельности.

В частности, достаточно сложны вопросы мотивации труда преподавателей в контексте модернизации. Трудно ожидать эффективного труда, когда не сформулированы цели образования, и преподаватель не имеет ясного понимания того, зачем он работает; когда его деятельность не оценивается как общественно важная; когда он не имеет возможности иметь определенную автономию в принятии решений, необходимых для выполнения своей деятельности и, конечно, когда его деятельность не приносит справедливого вознаграждения.

Однако, как бы не оценивалась данная ситуация, это та реальность, в контексте которой руководитель профессиональной образовательной организации колледжа должен работать и ежедневно принимать решения. В таких условиях его психологическая компетентность может стать важным

фактором, оказывающим наибольшее влияние на качество процесса образования в организации.

Можно утверждать, что руководители образовательных учреждений продолжают преувеличивать влияние на эффективность работы большинства педагогов уровня заработной платы среди других стимулов. Причем, до 80% управленцев уверены, что в настоящее время стимулирующая часть в новой системе оплаты труда (НСОТ) является главным мотиватором педагогической деятельности. Эти представления базируются на традициях классического рационалистического подхода к управлению, которые определяли экономические стимулы как наиболее желательные для работника. Между тем, материальная мотивация (деньги) - лишь один из нескольких десятков мотивирующих факторов. Причем, не самый эффективный. Поэтому нельзя возлагать надежды на то, что НСОТ автоматически приведет к оптимизации педагогического труда. Подобный подход в контексте современных изменений, к сожалению, не позволяет учесть многочисленные особенности ситуации (от общесоциального, производственного характера до индивидуальных различий и ценностных ориентации педагогов).

Мотивация никогда не исчерпывается одним фактором. Тем более, в образовательной организации, где специфика управления педагогическим коллективом обусловлена творческим характером работы, повышенными нагрузками на эмоциональную сферу, высокой степенью коммуникации. Кроме того, педагогическая профессия предполагает преобладание побудителей высшего порядка, таких, как потребности в уважении, признании референтной группой, доверии, причастности к общему делу, достижении, власти (компетентности), самовыражении через творчество, самореализации, самоутверждения, удовлетворение которых осуществляется путем достижения целей, связанных как с профессиональными интересами, так и склонностями педагогов вне работы, и переживается как личный успех. Система вознаграждений, применяемых в образовании, по мнению

большинства педагогов, должна носить в большей степени гигиенический, а не мотивационный характер.

**Цель исследования** – теоретически обосновать и разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации на примере НОУ СПО «Челябинский юридический колледж».

**Объектом** исследования выступает мотивационная деятельность персонала профессиональной образовательной организации.

**Предмет** исследования – процесс применения комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в профессиональной образовательной организации.

**Гипотеза** исследования основана на предположении о том, что внедрение разработанным нами комплексом мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала повысит уровень мотивированности персонала, а, следовательно, и эффективность деятельности профессиональной образовательной организации.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить сущность мотивации персонала профессиональной образовательной организации.
2. Рассмотреть виды мотивационной стратегии и способы мотивации в профессиональной образовательной организации.
3. Изучить особенности мотивации персонала в профессиональной образовательной организации.
4. Проанализировать действующую систему мотивации в НОУ СПО «ЧЮК».
5. Разработать и реализовать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации НОУ СПО «ЧЮК».
6. Провести анализ результатов исследования.

**Методологические основания решения проблемы:** исследования базируются на исследованиях отечественных теоретиков и практиков психологии, педагогики, менеджмента образования.

**Методы исследования:** теоретические: анализ, сравнение, абстрагирование, обобщение, схематизация; эмпирические – опрос, педагогический эксперимент.

**База исследования:** НОУ СПО «Челябинский юридический колледж»  
адрес: г. Челябинск, Проспект Победы 290.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Мотивация – это побуждение сотрудников выполнять качественно и максимально эффективно свою работу. С помощью мотивации сотрудников повышается качество и производительность труда, и соответственно растет авторитет колледжа.

2) Мотивация является сложной системой, включающей различные аспекты управления персоналом, которые влияют на удовлетворение потребностей персонала, вовлечение в производственный процесс, с целью извлечения прибыли, как для сотрудника, так и для предприятия.

3) Мотивация трудовой деятельности разных категорий персонала должна быть различна. Следует учитывать динамический характер мотивационного процесса: изменение силы и влияния мотивирующих факторов в зависимости от изменения ситуации, потребностей работников, мотивационной структуры личности. Возможно влияние демотиваторов - факторов, которые оказывают негативное воздействие на мотивацию работника.

**Научная новизна** представляет следующие результаты:

- развит и дополнен понятийный аппарат: уточнено понятие «мотивации», расширено содержание понятия «мотивация труда» применительно к современным условиям трудовой деятельности работников;
- разработана модель мотивации сотрудников колледжа;

- разработан проект мониторинга работы преподавателя профессиональной образовательной организации;

- разработаны рекомендации по повышению уровня мотивированности персонала колледжа.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в изучении и анализе ключевых понятий о мотивации персонала и повышении мотивированности педагогического состава в профессиональной образовательной организации.

**Практическая значимость исследования** основывается на разработке и реализации комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации. (НОУ СПО «Челябинский юридический колледж»).

**Структура работы:** работа состоит из двух глав, введения, заключения, и списка литературы.

Введение содержит цель исследования, актуальность выбранной темы исследования, основные задачи, этапы исследования, гипотезу исследования, научную новизну, теоретическую и практическую значимость.

Первая глава содержит три параграфа, которые посвящены изучению проблем мотивации персонала в профессиональном образовании. Так же рассмотрены особенности системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

Вторая глава содержит три параграфа, в которых разрабатывается комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

В заключении подводится итог исследования, приводятся результаты исследования, делается вывод об уровне эффективности проведенного исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность мотивации персонала

В процессе развития экономики увеличивается роль личности человека. Основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов является мотивация персонала.

При изучении мотивации педагогов важно рассмотреть основные понятия.

Мотивация (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) в психологии определяется как побуждение, вызывающее активность субъекта и определяющее ее направленность.

Родоначальником термина «мотивация» стал А. Шопенгауэр, употребив в своей статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900 - 1910), он рассматривает «мотивацию», как систему внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного.

Таблица 1 – Определение мотивации в работах ученых

<b>Определение мотивации</b>	<b>Источник (авторы)</b>
Мотивация может быть определена как процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения	Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000
Формирование мотивации определяется, с одной стороны, реакцией личности на воздействие внешних факторов, а с другой – через раскрытие его внутреннего мира и мотивации поведения, лежащих в плоскости его потребностей, устремлений и ценностей	Кулицев И.М. Экономика и социология труда. М., 1999



Мотивация – воздействие на поведение человека для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств, а также организационных мер	Политика доходов и заработной платы / под ред. Савченко П.В., Кокина Ю.П. М., 2000
Мотивация труда – побуждение работников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей	Труди и социальное развитие: Словарь. М., 2001
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе.	Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: Финстатинформ, 1999. – С.19-20
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированных на достижение определенных целей	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Высш. Школа, 1994.–С. 65-66
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – С. 107
Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Приор, 1998. – С. 465
Мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельности, направленную на достижение индивидуальных и общих целей компании	Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2008. – С.761
Мотивация как процесс оказывает действие на поведение человека, направляя его к нужным для компании действиям для достижения целей. С позиции мотивации трудового	Резник С.Д., Левина С.Ш., Глухова И.В. Мотивация управленческого персонала в строительных

поведения человек рассматривается в качестве важнейшего элемента капитала компании, а затраты на оплату труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию – как особый вид инвестиций	организациях. Пенза: ПГУАС, 2003. – С.6
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. Социология труда: учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2001. – С.115
Мотивация – это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы компании	Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина, 2-е изд., М.: ИНФРА-М, 2005. – С.117
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – С.26
Мотивация - совокупность побудительных причин, поводов человеческого поведения, его теоретической и практической деятельности, трудового или иного акта.	Управление организацией: Энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2001. С. 346.
Мотивация - использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты.	Словарь-справочник менеджера. - М.: ИНФРА-М, 1996. - С. 271.
Мотивация - совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей компании.	Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В.М. Анисимова. - М.: ИНФРА-М, 1999.-С. 159
Мотивация - внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. -

целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.	М.: ИНФРАМ, 2006. - С. 194-195.
Мотивация - создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.	Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. - М: Экзамен, 1999.-С. 198.
Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – С.11.
Под мотивацией понимает «генетическое стремление человека к самореализации в определенных видах деятельности в соответствии с его врожденными задатками – способностями»	Профессор, доктор экономических наук А.О. Блинов, Технология современного менеджмента: теория и практика, 2010.

Анализ приведенных определений понятия «мотивация» доказывает, что разные специалисты при изучении проблемы мотивации вкладывают в данное понятие разный смысл, но все их можно разделить на три основные категории:

1. Определения, в трактовке которых лежат либо внешние, либо внутренние побуждения субъекта экономики для активизации качественного и эффективного выполнения поставленных задач.

2. Определения, в описании которых мотивация характеризуется как психологические силы человека, которые направлены на повышение уровня настойчивости и усилий при столкновении с затруднениями или в конкретных ситуациях. Но в таких определениях не учитывается, что побудительные силы человека к труду должны быть постоянными, а не эпизодическими при возникновении затруднений.

3. Определения, описывающие мотивацию как состояние, желание и побуждение человека, которые должны быть направлены на определенную

трудовую деятельность, благодаря чему у него возникнет удовлетворение его потребностей. Потребности определяют мотивы к действию.

Также существует мнение, что мотивация может существовать только на базе стимулирования. Поэтому достаточно большое количество авторов для улучшения показателей работы предприятий рекомендуют руководителям и менеджерам предприятий стимулировать мотивацию труда. То есть стимулы рассматриваются не как одни из факторов мотивации, а как проведение стимулирования управленцами самой системы мотивации труда.

Цель мотивации - формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий для достижения целей.

Для того чтобы представить общую характеристику процесса мотивации, необходимо определить понятия мотива, стимула, стимулирования и мотивации.

В качестве стимулов выступают все актуальные, имеющиеся в системе управления организацией материальные и морально-психологические ценности, которые являются актуальными для персонала. Под стимулированием понимают внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя. В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника. Процесс, происходящий в результате «встречи» тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией.

Мотивация – это реакция персонала на действия администрации организации.

Мотивация является сложной системой включающей различные аспекты управления персоналом, которые влияют на удовлетворение потребностей персонала, вовлечение в производственный процесс, с целью извлечения прибыли, как для сотрудника, так и для предприятия.

Система мотивации в организации состоит из множества элементов. Можно выделить следующие наиболее важные элементы системы мотивации.

Таблица 2 – Элементы системы мотивации

<b>Элементы системы мотивации</b>	<b>Краткая характеристика</b>
Материальное денежное стимулирование	Заработная плата, премии, доплаты, бонусы
Материальное не денежное стимулирование	Оплата представительских расходов, оплата связи, проезда, бесплатное питание, обучение, переквалификация, повышение квалификации, оплата занятий спортом
Условия труда	Санитарно-гигиеническая, психологическая обстановка, обустройство рабочего места с учетом потребностей сотрудника
Организационная культура	Миссия, цели организации, социально-трудовые отношения
Уровень организации выполнения трудовых функций	Прозрачность формирования заработной платы, четкая и понятная система выполнения трудовых функций, приема и продвижения по службе, прозрачные перспективы роста и вклад в организационное развитие

При планировании системы мотивации важно учесть все перечисленные элементы. Это поможет повысить эффективность деятельности сотрудников в организации, сократить затраты на персонал и уменьшить текучесть кадров.

Исследования, в области мотивации персонала, проводились многими учеными: Ф. Герцберг, Мак Грегор, Д. А. Маслоу, Ф. Тэйлор – являются классиками теорий мотивации работников.

В теории исследователями изучаются 2 типа мотивации:

- содержательная, которая основана на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), заставляющие человека действовать.
- процессуальная мотивация, к которой относятся теория потребностей Маслоу, теория Альдерфера, теория МакКлелланда, теория Герцберга, теория Врума.

Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но также полагал, что эти потребности можно разделить на 5 основных категорий:

1. Физиологические: голод, жажда и так далее;
2. Потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни;
3. Социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность;
4. Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост;
5. Духовные: познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация.

Существует также более подробная классификация. В такой системе выделяется 7 основных уровней:

1. (*низший*) Физиологические потребности: утоление голода, жажды, защита от холода, пригодный для дыхания воздух, достаточный сон, отсутствие боли и так далее;
2. Потребность в безопасности: чувство уверенности, избавление от страха и неудач;
3. Потребность в принадлежности и любви;
4. Потребность в уважении: достижение успеха, одобрение, признание;
5. Познавательные потребности: знать, уметь, исследовать;
6. Эстетические потребности: гармония, порядок, красота;
7. (*высший*) Потребность в самоактуализации: реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.

Эта теория показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека и его деятельность. По мере удовлетворения низлежащих потребностей, все более актуальными становятся потребности более высокого уровня, но это вовсе не означает, что место

предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Пирамида А. Маслоу

Теория Альдерфера показывает, что потребности человека могут быть объединены в три группы потребностей: существования, роста и связи. Альдерфер в отличие от Маслоу считал, что движение от потребности к потребности идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность низшего уровня и вниз, если не удовлетворена потребность высшего уровня (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Пирамида Клейтона Альдерфера

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда отражает связь поведения человека и его потребностей. Теория приобретенных потребностей

МакКлелланда основной упор делает на потребности высших уровней, которые представляют собой успех, власть и причастность (соучастие).

Данная концепция является широко распространенной и связана с исследованием и описанием влияния соучастия, власти и успеха на мотивацию работников (человека). Теория приобретенных потребностей Макклелланда выделяет потребности, которые оказывают достаточно сильное влияние на поведение людей. Эти потребности заставляют человека прилагать усилия и действовать для достижения удовлетворения данных потребностей.

Потребность в успехе, власти и причастности теория приобретенных потребностей Макклелланда рассматривает не в качестве врожденных, а как приобретаемых в течение жизни.

**Потребность во власти в теории Макклелланда.** Потребность власти может быть выражена в качестве желания воздействия на других людей. Люди, которые обладают потребностью власти, в большинстве случаев проявляют себя как откровенные и энергичные люди, они не боятся конфронтации и стремятся отстаивать первоначальные позиции. Чаще всего эти люди являются хорошими ораторами, требуя к себе повышенного внимания со стороны других. Менеджмент как управление в большей мере привлекает индивидов с потребностью во власти, поскольку он дает много возможностей ее реализации.

**Потребность успеха в теории приобретенных потребностей Макклелланда.** Потребность в успехе можно обнаружить где-то между потребностью в самовыражении и потребности в уважении. При этом теория приобретенных потребностей Макклелланда определяет, что потребность в успехе может быть удовлетворена не провозглашением успеха конкретного человека, что может лишь подтвердить его статус, а процессом доведения определенной работы до успешного завершения.

Люди, которым в большой степени присуща потребность успеха, рискуют умеренно, им нравятся ситуации, в которых они смогут брать на себя личную ответственность в процессе поиска решения проблемы.



**Потребность соучастия в теории Макклелланда.** Теория приобретенных потребностей Макклелланда определяет потребность в соучастии в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими людьми. При этом люди, обладающие высокой потребностью соучастия, будут стараться установить и поддерживать хорошие отношения. Такие люди стремятся получать одобрение и поддержку от окружающих, часто беспокоятся о том, что о них думают другие.

Человек с высокой потребностью соучастия предпочтет занять в компании такую позицию и выполнять такую работу, которые позволят ему находиться в активном взаимодействии с людьми, включая своих коллег и клиентов.

Для успешной мотивации и организации работы таких сотрудников важно создать условия, которые позволят им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия. Таким сотрудникам необходимо предоставить возможность активного взаимодействия с относительно широким кругом лиц.

Теория Герцберга определяет факторы мотивации сотрудника:

- условия труда;
- мотивирующие факторы (успех, продвижение по служебной лестнице, признание и одобрение результатов профессиональной деятельности, возможности творческой и деловой самореализации).

Теорию мотивации Герцберга разработали в 1959 году Фредерик Герцберг и его коллеги-психологи. Их главной целью было найти критерии, по которым можно определить, удовлетворен или не удовлетворен работник профессиональной деятельностью. Также нужно было выяснить, по каким причинам повышается или понижается рабочая производительность.

Если говорить кратко, Герцберг выяснил, что удовлетворенность и неудовлетворенность зависят от воздействия внутренних и внешних факторов соответственно. Эти факторы условно разделили на 2 большие группы: гигиенические и мотивационные.

Согласно теории Герцберга, гигиеническими факторами называются условия окружающей среды, в которой человеку приходится трудиться. Название ученый взял из медицины. И оно отлично объясняет суть: такие факторы поддерживают здоровье, но не всегда улучшают его.

Краткий список гигиенических факторов выглядит так:

- политика компании в целом и администрации, непосредственного руководителя;
- безопасность труда;
- условия работы;
- хорошая освещенность, отопление, наличие всех необходимых коммуникаций;
- удобный график;
- достойная заработная плата;
- оплата выходов в праздничные дни;
- возможность взять оплачиваемый больничный;
- проведение различных мероприятий, связанных с социальными программами;
- здоровые отношения с коллегами и начальником;
- контроль работы.

Мотиваторы из двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга напрямую связаны с самой сутью работы. Они повышают чувство удовлетворенности, которое получает человек, побуждают его повышать квалификацию, расти профессионально.

К мотивационным факторам, согласно теории потребностей Герцберга, относятся:

- успех;
- признание в обществе;
- интересные задания и поручения;
- возможность двигаться по карьерной лестнице;
- высокий уровень ответственности;

- служебное положение.

Мотивацией к действию станет и разнообразие. Вряд ли рутинная работа принесет удовлетворение. Возможность же использовать творческий подход к выполнению поставленных задач, наоборот, станет стимулом приходить вовремя, не отвлекаться, становиться лучше. Такими же мотиваторами являются карьерный рост и повышенная ответственность.

Теория ожиданий основана на положении, что наличие активной потребности – не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить, благодаря правильно выбранному типу поведения. Большую роль в разработке теории ожидания сыграл Виктор Врум, который ввел понятие валентности – предполагаемой степени относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого. Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

- ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- валентность (ожидаемую ценность вознаграждения).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна нулю. Данная теория оставила без внимания то, какая валентность имеет большую ценность: валентность заработной платы, продвижения или других факторов.

Анализируя существующие теории, можно сделать вывод о том, что единая концепция системы мотивации работника, еще не создана. Поэтому в международной практике построения системы мотивации различают разные методы стимулирования деятельности работника:

- денежная мотивация;
- материальная мотивация;

- наделение полномочиями;
- персональный (личностный) рост;
- сплочение коллектива.

Методы стимулирования обычно не применяются по отдельности. Наиболее высокий результат показывает применение нескольких методов одновременно, что можно определить как систему мотивации персонала.

Таким образом, процесс формирования мотивации педагогов в целях повышения эффективности деятельности педагогического коллектива является актуальной проблемой на современном этапе.

## 1.2 Виды мотивационной стратегии и способы мотивации

Успех деятельности любого учреждения во многом зависит от персонала: квалификации, ответственности, дисциплинированности, тактичности, честности. А для побуждения работников к высоким результатам в работе и достижения целей профессиональной образовательной организации служит система мотивации персонала. И с целью эффективного управления, одной из главных задач руководителя образовательной организации является мотивация персонала.

Мотивация – это побуждение сотрудников выполнять качественно и максимально эффективно свою работу. С помощью мотивации сотрудников повышается качество и производительность труда, и соответственно растет авторитет колледжа.

Для начала нужно определить какие условия и факторы мешают эффективной работе колледжа и только после этого начинать работу над мотивацией персонала.

Все люди индивидуальны и руководителю важно к каждому сотруднику найти свой подход и способ мотивации.

Существуют 3 основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Мотивирование через работу: достаточно просто предоставить человеку любимую работу и качество ее выполнения будет высоким.

2. Стимулирование и наказание: для работника важную роль играет материальное стимулирование, чем лучше выполнена работа, тем выше премии и доплаты, за низкие показатели в работе – наказание в виде лишения премий.

3. Связь с руководителем: постоянное общение, постановка целей в работе, оценка ситуации, анализ работы. Если работник действует правильно, то от руководителя получает положительную обратную связь, за ошибки в работе – отрицательную связь.

В наше время главным фактором для любого работника при устройстве на работу является заработная плата, но мотивировать педагогов к высоким результатам в работе возможно не только материально, но и другими всевозможными способами, например:

- улучшением рабочих условиями (обеспечение класса различными ИКТ технологиями);
- оформление доски почета в колледже, где будут вывешены фотографии педагогов, показавшие высокие результаты в работе, объявление благодарности;
- печать статьи в газете о педагоге, получившем заслуженную награду;
- возможность выбрать время отпуска, предоставление дополнительных дней отдыха;
- оказание помощи в получении гранта, получении категории;
- продвижение по карьерной лестнице;
- уважение со стороны других;
- обмен опытом между педагогами своей и близлежащими колледжами;
- социально – педагогический климат в коллективе, отсутствие конфликтов между руководством и работниками;
- вовлечение персонала в процесс управления;

- предоставление путевок в санаторно-курортные учреждения за счет профсоюзных организаций.

Особенно в мотивации и поддержке будут нуждаться молодые специалисты. Так как работа педагога в образовательной организации требует много сил и времени. А заработная плата у молодого специалиста, как известно, очень маленькая. Поэтому главной задачей руководителя будет не потерять хорошего специалиста, а привлечь и удержать различными способами в своей организации.

Важную роль здесь будут играть и отношения в коллективе. В дружеской приятной атмосфере всегда комфортно работать, быть уверенным, что тебе помогут и поддержат словом и советом.

Стимулирование является средством, с помощью которого осуществляется мотивирование.

Классификация видов мотиваций:

- материальная мотивация - стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- трудовая мотивация - потребность в содержательной, интересной, полезной работе;
- статусная мотивация - стремление к повышению значимости, статуса в организации (формального и неформального);
- нормативная мотивация - побуждение человека к определенному типу поведения посредством нормативного воздействия (информирование, убеждение, внушение);
- принудительная мотивация - использование власти и угроза неудовлетворения потребностей;
- стимулирующая - воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определенному поведению;
- внутренняя мотивация - проявляется, когда человек сам формирует мотивы;
- внешняя мотивация - воздействие на субъект происходит извне;

- положительная мотивация - способствует эффективному достижению целей;
- отрицательная мотивация - препятствует достижению целей (демотивация).

Различные виды мотивации не исключают, а взаимно дополняют друг друга.

Основные проблемы управления мотивацией состоят в следующем:

- неочевидность мотивов поведения человека, их опосредованность в различных формах поведения;
- изменчивость мотивационного процесса вследствие динамического взаимодействия потребностей;
- различие мотивационной структуры работников в силу уникальности, силы и устойчивости мотивов;
- многовариантность удовлетворения каждой потребности;
- недостаточная информированность о результатах труда, взаимозависимость работ, несовершенство технологий;
- невысокая профессиональная компетентность лиц, принимающих решения в области мотивации персонала.

В основе мотивации лежат мотивы, под которыми понимаются побудительные причины, определяющие выбор действий и поступков личности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг с другом по степени их воздействия на поведение человека. Эта совокупность мотивов образует мотивационную структуру. Мотивационная структура обладает определенной стабильностью, но может меняться, например, сознательно в процессе воспитания или образования.

Процесс применения системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих человека к достижению личных или групповых целей, представляет собой стимулирование. Мотивацию следует отличать от

стимулирования, которое создается не за счет внутреннего побуждения к труду (потребность в реализации личностного потенциала), а посредством внешнего воздействия на поведение работника (премии, надбавки, льготы и др.). Стимулирование направлено не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих работника к труду.

Мотивация является одной из ключевых функциональных сфер деятельности современного менеджера, которая позволяет эффективно управлять главным ресурсом организации - персоналом. Мотивация создает заинтересованность работника в результатах труда и повышает его эффективность. В связи с этим деятельность в сфере мотивации персонала актуальна для каждой современной организации.

В основе трудовой мотивации – соответствующий «внутренний позитивный трудовой настрой» работника, происходящий из приоритетных для него целей и ценностей. Повышение уровня трудовой мотивации, увеличение доли мотивированных работников в составе работающих – главная цель и задача менеджмента служб управления персоналом, да, наверное, и мечта любого руководителя. Мотивированный персонал является основой эффективности функционирования организации. Трудовая мотивация достигается и поддерживается стимулированием, которое представляет собой внешнее воздействие на работника для формирования у него «положительно ориентированного» отношения к своей работе. Феномен положительной трудовой мотивации возникает тогда, когда применяемые стимулы оптимально способствуют удовлетворению приоритетных потребностей работника. Стимулирование, не совпадающее с этими потребностями, безрезультатно и оборачивается потраченными деньгами и временем.

Мотивация трудовой деятельности разных категорий персонала должна быть различна. Следует учитывать динамический характер мотивационного процесса: изменение силы и влияния мотивирующих факторов в зависимости от изменения ситуации, потребностей работников, мотивационной структуры личности. Возможно влияние демотиваторов - факторов, которые оказывают



негативное воздействие на мотивацию работника. К факторам демотивации можно отнести: выговоры и штрафы, рутинная и нотаии, коллеги демотиваторы.

В менеджменте выделяют 7 способов мотивации персонала:

1. Материальное стимулирование (премии за высокие показатели в работе, дополнительный заработок - возможность оказывать платные образовательные услуги).

Общими принципами премирования является вознаграждение за своевременно выполненную работу, за успехи и достижения, пусть даже самые небольшие, за качество выполненной работы. В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует приверженность организации, привлекает к ней новых членов.

2. Дополнительное свободное время. Такой метод подойдет для людей, которые быстро и качественно выполняют свою, а также дополнительную работу. Оставшееся свободное время могут использовать в личных целях. Недостаток свободного времени - одна из актуальных проблем современного человека.

3. Доверие и предоставление самостоятельности. Этот метод очень важен для молодого специалиста, стремящегося стать профессионалом в своем деле, который качественно выполняет свою работу, не находясь под постоянным контролем руководства.

4. Одобрение. Еще более действующий способ, чем материальное стимулирование. Любому человеку приятно слышать и видеть, что его труд ценят, а мнение уважают.

5. Личностный профессиональный рост сотрудника и продвижение по карьерной лестнице. Различные обучения, курсы повышения квалификации,

переподготовки за счет образовательной организации - это тоже способствует побуждению сотрудника к профессиональному личностному росту.

6. Проявление интереса к работнику, взаимопонимание. Этот способ наиболее подходит для сотрудников - профессионалов. Общение с коллегами в неформальной обстановке, обмен информацией, новыми идеями.

7. Награждение призами, грамотами. Вручение наград за высокие показатели в работе, публичная похвала, объявление благодарности при коллегах тоже является мощным мотиватором для дальнейших успехов в труде. А коллегам это будет примером в работе и целью, к которой нужно стремиться и достигать ее.

Важным инструментом мотивации является сплоченность команды, чтобы в коллективе чувствовался командный дух, чтобы все понимали, что делаем одно большое, важное дело, без зависти и конкуренции радовались успехам коллег и помогали друг другу. Для этих целей важна организация спортивной команды педагогов, проведение спортивных соревнований, корпоративные встречи и поездки – все это сближает и объединяет коллег, позволяет лучше узнать друг друга, найти общий язык, общие интересы.

Но при применении способов мотивации руководителю также стоит помнить о том, что создание чувства удовлетворенности сотрудников в работе может довести до чувства инерции и самодовольства. Здесь необходимо уметь чувствовать эту тонкую грань.

Педагоги работают не для получения материальной выгоды, а с осознанием того, что они имеют большую ценность в обществе.

### 1.3 Особенности мотивации персонала в профессиональной образовательной организации

Современная организация – уникальный механизм, надежное и эффективное функционирование которого зависит от слаженности в работе всех его элементов и систем. Эффективность современной организации во многом определяется компетентностью работников, их мотивационными установками на труд.

Мотивация сотрудников занимает одно из основных мест в управлении персоналом, т.к. она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

Проблемами развития мотивации труда персонала, разработкой теоретических основ организации данного процесса работников в современных компаниях, а также практических рекомендаций для менеджмента и кадровых служб организаций разных сфер деятельности сегодня занимаются многие отечественные исследователи: Д.А. Аширов, Т.Ю. Базаров, Г.Х. Бакирова, О.В. Валиева, Зимняя И.А. и др.

Актуальность проблемы мотивации персонала не вызывает сомнений, так как современный уровень экономического развития сформировал новую парадигму управления, выделяющую человеческие ресурсы как ключевой элемент и ресурс эффективной организации. Важнейшей составляющей процесса управления человеческими ресурсами в организации является мотивация и стимулирование труда.

Человек, выбирая профессию, как бы «проецирует» свою мотивационную структуру на структуру факторов, связанных с профессиональной деятельностью, через которые возможно удовлетворение потребностей. Чем богаче потребности человека, тем более высокие требования он предъявляет к деятельности, но одновременно он может получить и большее удовлетворение от труда. Только человек с широкими жизненными интересами, с богатыми потребностями способен на вдохновенный, творческий труд и высокую общественную активность.

Одним из важнейших компонентов педагогической деятельности является её мотивация. И.А. Зимняя отмечает, что в педагогической деятельности выделяются те же мотивационные ориентации, что и в учебной. Она считает, что учебная деятельность побуждается прежде всего внутренним мотивом, когда познавательная потребность встречается с предметом деятельности – выработкой обобщённого способа действия – и опредмечивается в нём. В то же время она побуждается самыми разными внешними мотивами, например, самоутверждения, престижности, долга, необходимости, достижения. Внешние мотивы престижности работы педагогом в определённом образовательном учреждении, мотивы адекватности оплаты труда часто соотносятся с мотивами личностного и профессионального роста, самоактуализации.

Деятельность любого педагога осуществляется в условиях профессиональных норм и правил, которые можно рассматривать в качестве системы ограничений и предписаний. В связи с этим каждый педагог находится перед выбором того, что является в его деятельности главным, а что второстепенным: соблюдение ли норм и правил; его ли собственная карьера; его престиж в глазах начальства, коллег, учащихся; являются ли главными сами учащиеся, причины, обуславливающие их уровень развития к моменту встречи с данным педагогом, их будущая судьба, уровень их готовности к самостоятельному решению задач, которые поставит перед ними

производство. Выбор главных стратегий деятельности и обуславливает тип направленности.

В связи с этим С.В. Кирдянкина выделяет три типа направленности:

- истинно - педагогическую;
- формально - педагогическую; - ложно - педагогическую.

Истинно - педагогическая направленность характеризуется тем, что она приводит педагога к искомому результату путём включения в напряжённую деятельность самих учащихся. Заряд его поиска и напряжения как бы переносится на учащихся, побуждая их к преодолению собственных трудностей, вызывая у них собственные радости побед и преодолений. Продуктивная напряжённость связана со спокойной уверенностью педагога в правильности избранного пути, по которому он ведёт учащихся от незнания к знанию, и умением вселить эту уверенность в учащихся; со спокойным анализом причин, приведших учащегося к успеху или неудаче; с побуждением учащихся к самостоятельному поиску лучших способов решения учебной задачи, с признанием их ума и изобретательности, их творчества.

К формально - педагогической относят направленность, связанную с потребностью соблюдения норм и правил педагогической деятельности, зафиксированных в учебных планах, программах, учебниках, инструкциях. Следование им доминирует, заслоняя собой учащихся, их возможности и потребности.

Ложно - педагогической называют направленность на самого себя: своё самочувствие, своё самовыражение, своё состояние, свою карьеру. Среди педагогов с данным типом направленности есть много интересных, эмоциональных, выразительных, эрудированных. На первый взгляд у них всё есть для того, чтобы иметь высокие результаты в обучении и воспитании учащихся, но при более пристальном взгляде на учащихся, на то, как они знают предмет, как умеют работать самостоятельно, как относятся к будущей профессии, выясняется, что продуктивных педагогов данного типа направленности очень мало.

Также заслуживает внимания мотивационно - смысловая подструктура личности педагога, которая обеспечивается наличием смыслообразующих мотивов, которые выступают непосредственной внутренней побудительной силой активности субъекта.

Смыслообразующие любую профессиональную деятельность, в том числе и деятельность педагогическую, мотивы могут быть объединены в группы:

- социальные;
- материальные;
- собственно профессиональные;
- самосовершенствования, - самозащиты.

Группа социальных мотивов основана на осознании себя как члена общества с присущей обязанностью трудиться на благо общества и предполагающей собственное саморазвитие как гражданина. Оптимальный смыслообразующий эффект деятельности достигается этой группой мотивов при сочетании общественного и личностного смысла труда. К числу данной группы мотивов могут быть отнесены мотивы, связанные с осознанием своего предназначения способствовать социальному благополучию, необходимости внести свой вклад в развитие общества, государства и мотивы более частного порядка, например, потребность в общественном признании. Мотивы частного порядка имеют социальную значимость, если основываются на более общих социальных мотивах.

Группа материальных мотивов связана с наличием у человека потребности в материальном благополучии, материальной стабильности.

Группа собственно профессиональных мотивов определяется наличием интереса к содержанию самого труда, его процессу и результату. К собственно профессиональным мотивам относятся мотивы, связанные с осознанием социальной и личностной значимости профессиональной деятельности, желанием включиться в неё в той или иной ролевой позиции (организатора), подкрепляемым удовлетворённостью результатами самой деятельности.

Группа мотивов самосовершенствования, самосозидания основываются на потребности человека в постоянном личностно – профессиональном росте и связанной с этим осознанием необходимостью соответствовать определённому профессиональному эталону. Она включает в себя мотивы, выраженные стремлением пополнять профессиональные знания, повышать общий интеллектуальный уровень, совершенствовать умения и навыки в профессиональной сфере.

Группа мотивов самозащиты, самосохранения, как и группа материальных мотивов, имеет выраженную направленность, существующую в тесной связи с социальной обусловленностью. Смыслообразующий деятельность характер таких мотивов как защита своих человеческих прав и свобод (например, права на труд, отдых, материальное вознаграждение по результатам труд) имеет в целом позитивную социальную направленность, если деятельность человека связана с реализацией своих способностей, направленных на достижение общественного блага.

Изучение мотивации деятельности педагогов, знание мотивов, побуждающих к работе в сфере образования, позволит решить немало задач повышения эффективности педагогической деятельности: правильно осуществить отбор, обучение, расстановку кадров, планировать профессиональную карьеру.

Н. В. Немова в книге «Управление методической работой» предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития педагога». На основании данной модели можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию. Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в образовательной организации, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности. Данные позиции отражены в приведенной таблице 3.

Таблица 3 – Система мотивации и стимулирования к профессиональному развитию

№	Мотивы к профессиональному развитию	Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития
1.	Мотив самостоятельности, реализация себя в профессиональной деятельности как творческой личности	1.1.Открытие собственного мастер – класса для педагогов округа или города. 1.2. Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы (расписание). 1.3.Содействие в получении гранта на реализацию интересующего педагога проекта. 1.4.Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы.
2.	Мотив личного развития, приобретения новой информации.	2.1. Направление на стажировку или престижные курсы. 2.2.Предоставление времени на методическую работу (работа на дому) 2.3.Творческий отпуск в каникулярное время. 2.4.Дополнительные дни к отпуску. 2.5. Оплата научно-методической литературы. 2.6. Содействие в переподготовке по интересующей педагога, руководителя образовательной организации специальности.
3.	Мотив самоутверждения, достижения социального успеха.	3.1. Предоставление возможности распространения опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары. 3.2.Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций и пособий в печати. 3.3. Представительство от образовательной организации на ответственных мероприятиях городского, областного значения. 3.4. Привлечение к руководству структурными подразделениями методической службы образовательной организации. 3.5.Получение права на проведение семинаров для своих коллег. 3.6. Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых педагогов. 3.7 Рекомендация педагогам для работы в вузе на подготовительном отделении. 3.8. Рекомендация педагогам для работы в экспертных группах.
4.	Потребность быть в коллективе	4.1. Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни образовательной организации.
5.	Мотив стабильности защищенности	5.1. Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь педагога со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, родителей.



		5.2.Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу. 5.3.Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе.
6.	Мотив состязательности	6.1. Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства. 6.2. Присвоение звания победителя конкурса профессионального мастерства

Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в образовательном учреждении, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности.

На основании теоретических постулатов мы разработали модель мотивации персонала, за основу взяв теорию ожиданий Портера-Лоурела.

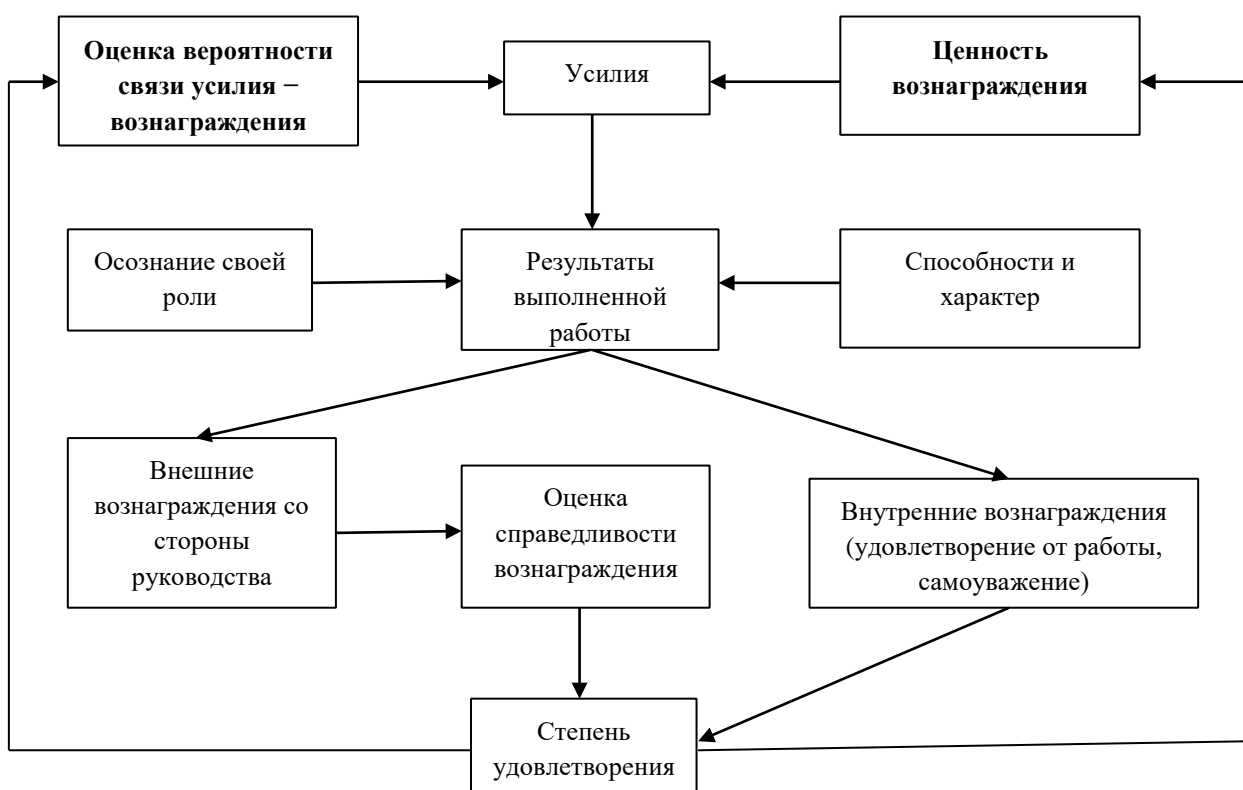


Рисунок 3 – Модель мотивации сотрудников колледжа

Человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения с тем, какие усилия нужно приложить, чтобы получить такое вознаграждение; он прилагает определенные усилия, приводящие к определенным результатам; результаты зависят от способности и характера человека и осознания той роли,

которую он играет в выполнении данного задания; за результаты труда он получает внутреннее или внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение - это чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения.

К внешнему вознаграждению относят похвалу, премию, продвижение по службе и т.д. Вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, которое зависит от ценности и справедливости вознаграждения. Основным выводом теории звучит следующим образом: результативная работа приводит к удовлетворению, а не удовлетворение приводит к результативному труду.

Желательно, чтобы информация о факторах, определяющих вознаграждение и его величину была широко доступна всем работникам, так как восприятие справедливости носит ярко выраженный субъективный характер. Важно учитывать комплексную оценку вознаграждения, в которой важную роль играет оплата. Кроме этого, мотивирующая роль равенства существует при высоком исполнительском уровне работы, в случае низкого исполнительского уровня равенство играет демотивирующую роль.

Проанализировав факторы ожидания, можно сделать вывод, что при больших ожиданиях работника, отличных результатах его работы и высокой степени удовлетворения полученным вознаграждением наблюдается сильная мотивация.

#### Выводы по 1 главе

Мотивация является одним из важнейших компонентов педагогической деятельности, под которым понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности.

Цель мотивации - формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий для достижения целей.

Существуют 3 основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Мотивирование через работу

2. Стимулирование и наказание

3. Связь с руководителем.

В менеджменте выделяют 7 способов мотивации персонала:

1. Материальное стимулирование.

2. Дополнительное свободное время.

3. Доверие и предоставление самостоятельности.

4. Одобрение.

5. Личностный профессиональный рост сотрудника и продвижение по карьерной лестнице.

6. Проявление интереса к работнику, взаимопонимание.

7. Награждение призами, грамотами.

Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в образовательном учреждении, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА БАЗЕ НОУ СПО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

### **2.1 Анализ действующей системы мотивации в НОУ СПО «Челябинский юридический колледж»**

Главная цель и направление деятельности НОУ СПО «Челябинский юридический колледж» - повышение качества знаний и уровня профессиональных компетенций выпускников колледжа за счет разработки, создания и внедрения инновационных образовательных технологий, электронных учебно-методических комплексах, компетентностном подходе. Данные технологии и формы обучения позволили реально повысить качество профессиональной подготовки, прежде всего практического обучения, и сделали выпускников колледжа востребованными на рынке труда.

Образовательное учреждение «Челябинский юридический колледж» организовано в 1997 году. Колледж образован решением учредителей и зарегистрирован постановлением главы города № 1012-п от 04 августа 1997 года, регистрационный №8168.

Находится колледж по адресу: г. Челябинск, проспект Победы 290в.

У колледжа есть филиалы в г. Миасс по улице Академика Павлова 17, а также в г. Карталы, ул. Братьев Кашириных 3.

Учреждение осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным решением единственного учредителя профессионального образовательного учреждения «Челябинский юридический колледж» от 22 сентября 2016 г.

Учредителем колледжа является физическое лицо, резидент РФ, Крюков Дмитрий Николаевич. Он же директор колледжа.

У колледжа есть 2 учебных отделения:

- 1) Отделение Безопасности и технологий.
- 2) Отделение Юридическое.

На 2022 год в колледже реализуются основные профессиональные программы подготовки специалистов среднего звена по направлениям представленным в таблице

Таблица 4 – Специальности в НОУ СПО «ЧЮК»

№	Наименование образовательной программы, форма обучения	Код	Квалификация, присваиваемая по завершению образования
1	Программирование в компьютерных системах	09.02.03	Техник-программист
2	Информационные системы и программирование	09.02.07	специалист по информационным системам
3	Защита в чрезвычайных ситуациях	20.02.02	Техник-спасатель
4	Организация оперативного (экстренного) реагирования в чрезвычайных ситуациях	20.02.05	Специалист по приёму и обработке экстренных вызовов
5	Земельно-имущественные отношения	21.02.05	специалист по земельно-имущественным отношениям (базовая подготовка)
6	Операционная деятельность в логистике	38.02.03	операционный логист
7	Коммерция	38.02.04	менеджер по продажам
8	Банковское дело	38.02.07	специалист банковского дела
9	Право и организация социального обеспечения	40.02.01	юрист
10	Правоохранительная деятельность	40.02.02	юрист
11	Право и судебное администрирование	40.02.03	специалист по судебному администрированию
12	Реклама	42.02.01	специалист по рекламе
13	Туризм	43.02.10	специалист по туризму
14	Гостиничное дело	43.02.14	специалист по гостеприимству
15	Техника и искусство фотографии	54.02.08	фототехник

Состояние материально-технической базы и оснащение учебно-лабораторных помещений колледжа отвечает современным требованиям и позволяет осуществлять качественную подготовку специалистов.

Челябинский юридический колледж не получает денежные средства из федерального, областного и муниципального бюджетов, в связи с чем выплата стипендий обучающимся не осуществляется.

Ежегодно колледж ходатайствует о назначении студентам стипендии Правительства РФ, Законодательного собрания Челябинской области, Губернатора Челябинской области.

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. 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.

В колледже разработан «Мониторинг работы преподавателя за отчетный период» на основании, которого определяется уровень доплат и стимулирующих выплат. Документ состоит из двадцати пяти критериев:

1. Разработка учебно-методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ за отчетный месяц (утвержденные на методическом совете);

2. Разработка электронного учебного пособия за отчетный месяц (утвержденные на методическом совете);

3. Обновление и пополнение содержания электронных учебных пособий (утвержденные на методическом совете);

4. Обновление учебно-методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ за отчетный месяц (утвержденные на методическом совете);

5. Участие в исследовательской и экспериментальной деятельности по основным направлениям деятельности колледжа, согласно приказу либо распоряжения директора колледжа;

6. Организация и проведение олимпиад, конкурсов, научно-исследовательских, спортивных, трудовых, культурно-массовых мероприятий с участием студентов колледжа согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области и/или директора колледжа;

7. Сопровождение студентов на олимпиады, конкурсы, научно-исследовательские, спортивные, культурно-массовые, трудовые мероприятия во внеучебное время согласно приказу или распоряжению директора;

8. 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 за отчетный месяц;

9. Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно-спортивных соревнований за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора;

10. Подготовка победителей Internet олимпиад и профессиональных конкурсов за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора;

11. 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 за отчетный месяц;

12. Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций, смотров, выставок и семинаров, спортивных соревнований и военно-спортивных соревнований за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора;

13. Подготовка участников Internet олимпиад и профессиональных конкурсов за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора;

14. Выступления, представление результатов работы на заседаниях ОМО конференциях, форумах, выставках, конгрессах, педагогических чтениях за отчетный месяц согласно приказу либо распоряжения директора колледжа;

15. Публикация в периодическом издании колледжа (сборник педагогических чтений, сборник статей);

16. Участие преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области;

17. Участие преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора;

18. Участие преподавателей в Internet конкурсах, смотрах за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора (не более одного участия в месяц);



19. Победа преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области;

20. Победа преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора;

21. Победа преподавателей в Internet конкурсах, смотрах за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора (не более одного участия в месяц);

22. Проведение открытого мероприятия в рамках недели ПЦК во внеурочное время (за исключение открытых уроков, посещения выставок и экскурсий);

23. Экспертная деятельность и работа в ВТК (участие в жюри, разработка заданий для конкурсов, олимпиад, внешняя экспертная оценка), согласно распоряжению и/или приказу директора колледжа;

24. Проведение Дня открытых дверей, согласно утвержденной программы;

25. Ведение электронного журнала в информационной системе колледжа по преподаваемым дисциплинам/МДК/УП.

Мониторинг заполняется в несколько этапов. На первом этапе педагог самостоятельно проводит самооценку проведенной работы, на следующем этапе заполненный мониторинг подписывается у председателя ПЦК и завершающим этапом является подписание мониторинга у администрации колледжа (зам. директора по учебной работе, зам. директора по УМР работе, зав. учебной частью). В соответствии с заполненным мониторингом работы преподавателя совершается стимулирующая выплата. Выплата напрямую зависит от количества проделанной работы и от уровня мероприятий. Данный мониторинг заполняется ежемесячно.

Так же в колледже разработано Положение «Об оплате труда преподавателей и сотрудников», о размере, порядке и условиях применения стимулирующих и компенсационных выплат». Положение принято на общем собрании трудового коллектива.

Документ состоит из следующих пунктов:

- I. Общие положения
- II. Порядок и условия оплаты труда
  1. Основные условия оплаты труда
  2. Выплаты компенсационного характера
  3. Выплаты стимулирующего характера
  4. Условия оплаты труда руководителя учреждения, заместителей

руководителя и главного бухгалтера

III. Другие вопросы оплаты труда

IV. Заключительные положения

Документ находится в общем доступе на официальном сайте колледжа.

В рамках исследования мы проводили анкетирование преподавательского состава НОУ СПО «ЧЮК». В опросе принимали участие 20 человек (25% от всего преподавательского состава колледжа).

Мы осуществляли опрос при помощи опросника Спектора. Опросник удовлетворённости работой Спектора используют с 1985 года. С его помощью можно лучше понять, доволен ли работник зарплатой, карьерным ростом, руководителем, льготами и дополнительными выплатами, коллегами, информированием о происходящем в организации и тем, как выполняются договорённости внутри коллектива. Исходя из результатов диагностики, руководитель получит возможность построить гибкую систему стимулирования в образовательной организации. Анкетирование проводилось анонимно, что гарантировало большую достоверность результатов.

С учетом, разработанной нами, Модели мотивации сотрудников колледжа преподавателям было предложено оценить условия профессиональной деятельности, удовлетворенность системой стимулирования (вознаграждения за труд), принятой в НОУ СПО «ЧЮК» по шести бальной шкале (от 1 - совершенно не согласен, до 6 - совершенно согласен).

На основе полученных в процессе исследования данных были получены следующие результаты (рисунок 4).

- 1) заработная плата (оплата и денежное стимулирование) – 62,5%;
- 2) возможность продвижения по карьерной лестнице – 83,3%;
- 3) руководство (непосредственный руководитель) – 95,8%;
- 4) дополнительные льготы (денежные и не денежные выплаты сверх прямой зарплаты) – 83,3%;
- 5) зависимые вознаграждения (благодарность, признание и денежные вознаграждения за хорошую работу) – 75 %;
- 6) условия выполнения работы (правила и процедуры) – 79,2%;
- 7) хорошие отношения в коллективе (социально-психологическое стимулирование) – 79,2%;
- 8) характер работы (задачи, решаемые по работе) – 75%;
- 9) информирование (коммуникация внутри организации) – 75%

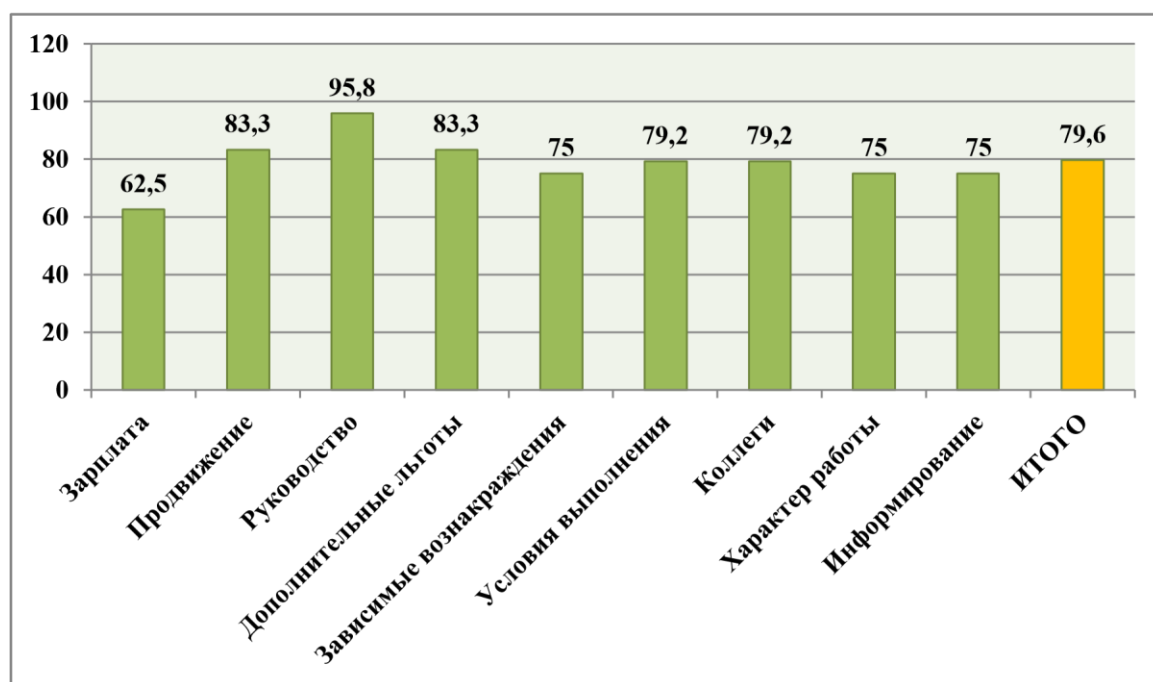


Рисунок 4 – Результаты анкетирования педагогического коллектива НОУ СПО «ЧЮК», %

По результатам проведенного анкетирования установлено, что в НОУ СПО «ЧЮК» все категории нашего исследования находятся на хорошем уровне. Наибольшие баллы набрали такие категории как: удовлетворенность

непосредственным руководством (95,8%), наличие перспективы карьерного роста (83,3%), а также имеют ценность дополнительные льготы для сотрудников (83,3%).

В числе категорий с наименьшими баллами отмечены следующие: заработная плата и денежные компенсации – 62,5% и зависимые вознаграждения (благодарность, признание и денежные вознаграждения за хорошую работу) – 75%.

После опроса, в личной беседе с педагогами, мы выяснили, что преподавателям колледжа хорошо известен «Мониторинг работы преподавателя за отчетный период», каждый педагог колледжа заполняет его в соответствии с проделанной работой ежемесячно, но единственным недостатком его является недостаточная информированность о том, как рассчитывается стимулирующая выплата.

Если сравнивать разработанную нами Модель мотивации сотрудников колледжа с действующей Моделью мотивации НОУ СПО «ЧЮК», то можно сделать вывод, что у преподавателей колледжа возникает проблема в последнем пункте, а именно на этапе оценки значимости вознаграждения. Преподаватели не могут заранее оценить стоят ли потраченные усилия полученных денег в будущем. Тем самым мы предлагаем следующий комплекс мероприятий.

## 2.2 Разработка и реализация комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации НОУ «Челябинский юридический колледж»

Мотивация является главной причиной, которая определяет направление деятельности любого человека. Применяя разнообразные методы мотивации, можно многократно повысить или понизить эффективность трудовой деятельности конкретного человека и всего коллектива в целом.

По полученным результатам в НОУ СПО «ЧЮК» можно рекомендовать руководству колледжа при разработке системы стимулирования следующее:

1) ожидаемые руководителем (директором, администрацией школы) результаты должны быть четко определены и известны исполнителю (педагогическому персоналу);

2) должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;

3) эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;

4) необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;

5) система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;

6) результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим;

7) получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;

8) трудовые обязанности должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;

9) выполнение трудовых обязанностей не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;

С целью совершенствования системы мотивации персонала трудовой деятельности НОУ СПО «ЧЮК» предлагаем внести изменения в существующий «Мониторинг работы преподавателя»:

Таблица 5 – Проект «Мониторинг работы преподавателя за отчетный период»

№	Наименование критерия	Уровень критерия		Размер выплаты, руб.
<b>Переменные критерии (устанавливаются на текущий месяц) рассчитываются в баллах</b>				
1.	Разработка учебно-методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ за отчетный месяц (утвержденные на методическом совете).	Методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		<b>250</b>
		Методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		<b>500</b>
		Методическая разработка, охватывающая весь профессиональный модуль (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		<b>800</b>
2.	Разработка электронного учебного пособия за отчетный месяц (утвержденные на методическом совете)	По дисциплине (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		<b>800</b>
		По МДК (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		<b>1200</b>
3.	Обновление и пополнение содержания электронных учебных пособий (утвержденные на методическом совете)	Методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	<b>300</b>
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно-практических работ, за каждые 8 часов)	<b>400</b>
		Методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	<b>500</b>
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно-практических работ, за каждые 8 часов)	<b>600</b>

4.	Обновление учебно-методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ за отчетный месяц (утвержденные на методическом совете)	Методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	<b>300</b>
		Методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	<b>400</b>
		Методическая разработка, охватывающая весь профессиональный модуль	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	<b>500</b>
5.	Участие в исследовательской и экспериментальной деятельности по основным направлениям деятельности колледжа, согласно приказу, либо распоряжения директора колледжа	Преподавателя или преподавателя совместно со студентами (статьи и публикации по основным направлениям деятельности колледжа)	Районного и городского уровня	<b>500</b>
			Областного (регионального) уровня	<b>800</b>
			Российского уровня	<b>1000</b>
			Международного уровня	<b>1200</b>
6.	Организация и проведение олимпиад, конкурсов, научно-исследовательских, спортивных, трудовых, культурно-массовых мероприятий с участием студентов колледжа согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области и/или директора колледжа		Внутриучрежденческого уровня	<b>500</b>
			Районного и городского уровня	<b>800</b>
			Областного (регионального) уровня	<b>1000</b>
			Российского уровня	<b>1500</b>
			Международного уровня	<b>2000</b>
7.	Сопровождение студентов на олимпиады, конкурсы, научно-исследовательские, спортивные, культурно-массовые, трудовые мероприятия во внеучебное время согласно приказу или распоряжению директора			<b>500</b>
8.	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов,		Внутриучрежденческого уровня	<b>800</b>
			Районного и городского уровня	<b>1500</b>

	конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно-спортивных соревнований, согласно письмам и приказам Министерства образования и наук Челябинской области за отчетный месяц	Областного (регионального) уровня	<b>2500</b>
		Российского уровня	<b>3500</b>
		Международного уровня	<b>5000</b>
9.	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно-спортивных соревнований за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора	Внутриучрежденческого уровня	<b>500</b>
		Районного и городского уровня	<b>800</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1200</b>
		Российского уровня	<b>1800</b>
		Международного уровня	<b>2500</b>
10.	Подготовка победителей Internet олимпиад и профессиональных конкурсов за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора	Внутриучрежденческого уровня	<b>300</b>
		Районного и городского уровня	<b>500</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>800</b>
		Российского уровня	<b>1000</b>
		Международного уровня	<b>1200</b>
11.	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 за отчетный месяц	Внутри учрежденческого уровня	<b>800</b>
		Районного и городского уровня	<b>1000</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1500</b>
		Российского уровня	<b>2000</b>
		Международного уровня	<b>2500</b>
12.	Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций, смотров, выставок и семинаров, спортивных соревнований и военно-спортивных соревнований за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора	Внутриучрежденческого уровня	<b>500</b>
		Районного и городского уровня	<b>800</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1000</b>
		Российского уровня	<b>1200</b>
		Международного уровня	<b>1500</b>
13.	Подготовка участников Internet олимпиад и профессиональных конкурсов за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора		<b>500</b>
14.		Внутриучрежденческого уровня	<b>800</b>



	Выступления, представление результатов работы на заседаниях ОМО конференциях, форумах, выставках, конгрессах, педагогических чтениях за отчетный месяц согласно приказу либо распоряжения директора колледжа	Районного и городского уровня	<b>1200</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1600</b>
		Российского уровня	<b>2100</b>
		Международного уровня	<b>2600</b>
15.	Публикация в периодическом издании колледжа (сборник педагогических чтений, сборник статей НПК)	За каждую публикацию	<b>1000</b>
16.	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области	Внутриучрежденческого уровня	<b>800</b>
		Районного и городского уровня	<b>1200</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1500</b>
		Российского уровня	<b>2000</b>
		Международного уровня	<b>2500</b>
17.	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора	Внутриучрежденческого уровня	<b>300</b>
		Районного и городского уровня	<b>500</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1000</b>
		Российского уровня	<b>1500</b>
		Международного уровня	<b>1800</b>
18.	Участие преподавателей в Internet конкурсах, смотрах за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора (не более одного участия в месяц)		<b>500</b>
19.	Победа преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области	Внутри учрежденческого уровня	<b>1500</b>
		Районного и городского уровня	<b>2000</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>2500</b>
		Российского уровня	<b>3500</b>
		Международного уровня	<b>5000</b>
20.	Победа преподавателей в конкурсах, смотрах за отчетный месяц согласно приказу или распоряжению директора	Внутриучрежденческого уровня	<b>500</b>
		Районного и городского уровня	<b>1000</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1500</b>
		Российского уровня	<b>2000</b>
		Международного уровня	<b>2500</b>
21.	Победа преподавателей в Internet конкурсах, смотрах за отчетный месяц по согласованию с УМО и приказу директора (не более одного участия в месяц)	Внутри учрежденческого уровня	<b>500</b>
		Районного и городского уровня	<b>800</b>
		Областного (регионального) уровня	<b>1000</b>
		Российского уровня	<b>1200</b>
		Международного уровня	<b>1500</b>

22.	Проведение открытого мероприятия в рамках недели ПЦК во внеурочное время (за исключение открытых уроков, посещения выставок и экскурсий)	С разработанной и утвержденной в учебно-методическом отделе программой мероприятий	<b>400</b>
23.	Экспертная деятельность и работа в ВТК (участие в жюри, разработка заданий для конкурсов, олимпиад, внешняя экспертная оценка), согласно распоряжению и/или приказу директора колледжа	Внутренняя	<b>1000</b>
		Внешняя	<b>1500</b>
24.	Проведение Дня открытых дверей, согласно утвержденной программы		<b>400</b>
25.	Ведение электронного журнала в информационной системе колледжа по преподаваемым дисциплинам/МДК/УП	С учетом педагогической нагрузки на учебный год до 360 часов	<b>1000</b>
		С учетом педагогической нагрузки на учебный год от 361 до 720 часов	<b>1500</b>
		С учетом педагогической нагрузки на учебный год от 721 до 1080 часов	<b>2000</b>
		С учетом педагогической нагрузки на учебный год свыше 1081 часов	<b>2500</b>

Данный обновленный Мониторинг работы преподавателя является проектом. Проект мониторинга в дальнейшем будет отдельно согласовываться с руководством «ЧЮК» исходя из целей колледжа и требований контролирующих органов.

\* Условия обновленного Мониторинга работы преподавателя:

- Премия выплачивается ежемесячно, только при условии выполнении минимума 3-х критериев из мониторинга (максимальное количество выполненных критериев неограниченно);
- Преподаватель самостоятельно решает, в какие месяцы учебного года заполнять мониторинг;
- При выполнении минимума 3-х критериев (максимальное количество выполненных критериев неограниченно) размеры стимулирующих выплат суммируются;

- По истечению учебного года при выполнении не менее 70% Мониторинга деятельности педагога выплачивается годовая премия в размере оклада.

В целях повышения эффективности системы мотивации НОУ СПО «ЧЮК» необходимо провести ещё ряд мероприятий:

- 1) Расширить перечень нематериальных стимулов социально психологического характера:

- Разработать и ввести в действие положения «О книге почёта», «О доске почёта», «О порядке присуждения звания «Лучший по профессии», «Об учреждении переходящего приза «За педагогическое мастерство»;

- В целях стимулирования творчества и повышения статуса педагогов разработать соответствующие положение и ввести присуждаемые обучающимися и их родителями награды педагогам, например, «Лучшему педагогу», «За творческие заслуги» с ежегодным вручением переходящих кубков;

- Внедрить в практику активное использование публичной похвалы и признания успехов педагогов: организовать по итогам учебного полугодия и учебного года общие открытые мероприятия коллектива колледжа с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных преподавателей (собрания трудового коллектива);

- Внедрить в практику издание ежемесячной газеты, издаваемой редколлегией студента с помещением в ней репортажей о жизни колледжа, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравления с праздниками преподавателей, а также репортажи о конкретных педагогах и их достижениях;

- 2) Расширить перечень нематериальных стимулов творческого характера.

- Создать условия и способствовать расширению возможности для педагогов повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания, например, в области информационных технологий, новаций в образовании

(приглашать специалистов с лекциями, мероприятиями, семинарами непосредственно в колледж).

- Создать условия для педагогического творчества при помощи снижения загруженности педагогов при возможном сохранении заработной платы, через увеличение стимулирующих доплат за успехи в творчестве.

- Обеспечить административную поддержку в целях активизации проведения корпоративных мероприятий творческого характера (творческих конкурсов студенческих коллективов во главе с кураторами, викторин, спортивных и туристических мероприятий, праздников с участием всего коллектива колледжа).

3) Расширить перечень нематериальных стимулов ресурсного характера. Техническое переоснащение образовательного процесса – переход к цифровой образовательной среде с сокращением бумажного документооборота.

4) Изменить периодичность пересмотра Положения о материальном стимулировании работников НОУ СПО «ЧЮК» и сделать эту процедуру ежегодной.

5) Внедрить новые стимулирующие выплаты педагогическим работникам НОУ СПО «ЧЮК».

Итак, в результате изученного материала были выявлены особенности и разработаны методические рекомендации по формированию системы мотивации персонала НОУ СПО «ЧЮК», а так же разработан проект Мониторинга работы преподавателя. Данный комплекс мероприятий был разработан для конкретного учреждения, однако, учитывая, что многие профессиональные образовательные организации работают в аналогичных условиях и не совсем готовы к трансформации, вызванной скоростью изменений и новых подходов к образовательному процессу, то можно его экстраполировать на другие колледжи.

### 2.3 Анализ результатов применения комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации

Разработав комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала НОУ «СПО», мы предложили педагогическим работникам ознакомиться с Проектом мониторинга работы преподавателя и по итогам ознакомления повторно пройти анкетирование при помощи опросника Спектора. В повторном опросе принимали участие те же педагоги, что и в первый раз.

Анкетирование проводилось анонимно, что гарантировало большую достоверность результатов.

На основе полученных в процессе исследования данных были получены следующие результаты (рисунок 5).

- 1) заработная плата (оплата и денежное стимулирование) – 87,5%;
- 2) возможность продвижения по карьерной лестнице – 83,3%;
- 3) руководство (непосредственный руководитель) – 95,8%;
- 4) дополнительные льготы (денежные и не денежные выплаты сверх прямой зарплаты) – 83,3%;
- 5) зависимые вознаграждения (благодарность, признание и денежные вознаграждения за хорошую работу) – 83,3 %;
- 6) условия выполнения работы (правила и процедуры) – 87,5%;
- 7) хорошие отношения в коллективе (социально-психологическое стимулирование) – 79,2%;
- 8) характер работы (задачи, решаемые по работе) – 75%;
- 9) информирование (коммуникация внутри организации) – 79,2%

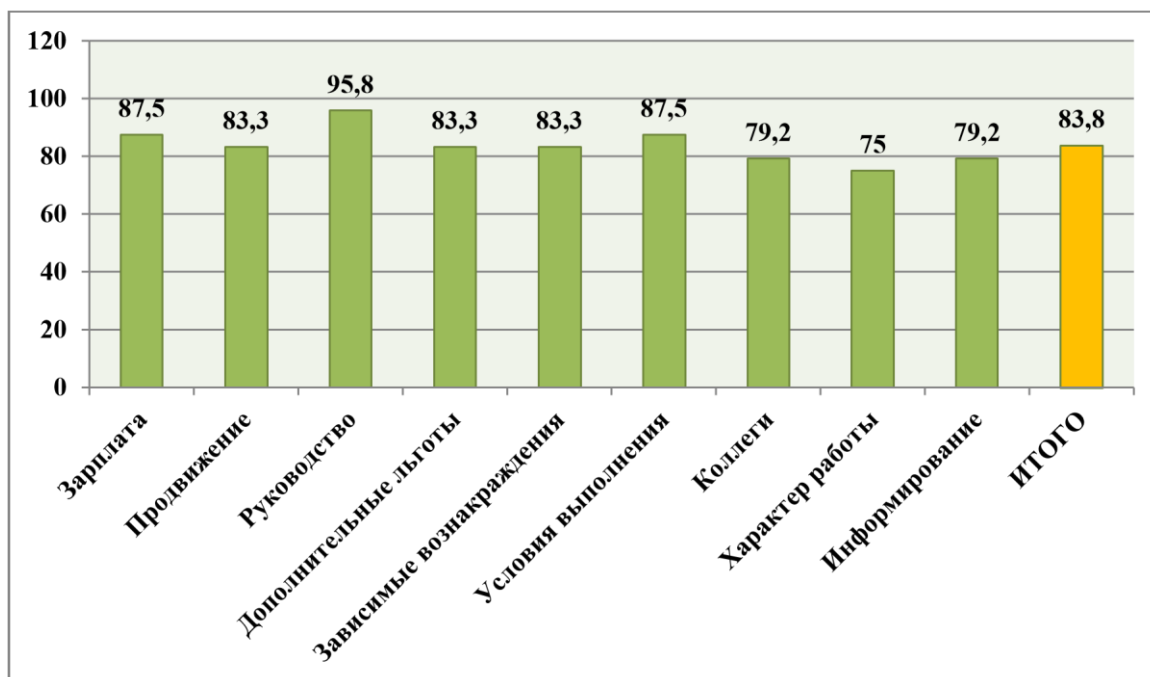


Рисунок – 5 Результаты повторного анкетирования педагогического коллектива НОУ «СПО», %

По результатам проведенного повторного анкетирования преподавателей колледжа установлено, что при внедрении Проекта мониторинга деятельности преподавателя повысятся 4 критерия из 9, а именно:

- 1) заработная плата (оплата и денежное стимулирование) – 87,5% (+25%);
- 2) зависимые вознаграждения (благодарность, признание и денежные вознаграждения за хорошую работу) – 83,3 % (+8,3%);
- 3) условия выполнения работы (правила и процедуры) – 87,5% (+8,3%);
- 4) информирование (коммуникация внутри организации) – 79,2% (+4,2%).

По этим данным, можно сделать вывод, что разработанный нами комплекс мероприятий является эффективным. Мероприятия разработаны для конкретного учреждения, однако, учитывая, что многие профессиональные образовательные организации работают в аналогичных условиях, то можно его экстраполировать на другие колледжи.

## Выводы по 2 главе

Мотивация является главной причиной, которая определяет направление деятельности любого человека. Применяя разнообразные методы мотивации, можно многократно повысить или понизить эффективность трудовой деятельности конкретного человека и всего коллектива в целом.

В рамках исследования мы проводили анкетирование преподавательского состава НОУ СПО «ЧЮК». В опросе принимали участие 20 человек (25% от всего преподавательского состава колледжа).

В числе категорий с наименьшими баллами отмечены следующие: заработная плата и денежные компенсации – 62,5% и зависимые вознаграждения (благодарность, признание и денежные вознаграждения за хорошую работу) – 75%.

После опроса, в личной беседе с педагогами, мы выяснили, что преподавателям колледжа хорошо известен «Мониторинг работы преподавателя за отчетный период», каждый педагог колледжа заполняет его в соответствии с проделанной работой ежемесячно, но единственным недостатком его является недостаточная информированность о том, как рассчитывается стимулирующая выплата. Преподаватели не могут заранее оценить стоят ли потраченные усилия полученных денег в будущем. Тем самым мы предлагаем комплекс мероприятий с целью совершенствования системы мотивации персонала НОУ СПО «ЧЮК».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, руководитель любой профессиональной образовательной организации ставит перед собой задачу – использовать мотивацию как процесс побуждения педагогических работников к деятельности. Этот процесс, несомненно, ведет педагогов к реализации личностных целей, а также к реализации конечных целей образовательной организации.

Грамотно выстроенная система действий образовательной организации по мотивации профессионального развития педагогов, способствует формированию квалифицированных профессиональных кадров в организации. Использование широкого спектра методов стимулирования побуждает к повышению эффективности деятельности, как образовательного учреждения, так и его сотрудников. Как следствие образовательная организация стремится к достижению ею высокого уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

По всей работе можно сделать следующие выводы:

Мотивация (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) в психологии определяется как побуждение, вызывающее активность субъекта и определяющее ее направленность. Родоначальником термина «мотивация» стал А. Шопенгауэр, употребив в своей статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900 - 1910), он рассматривает «мотивацию», как систему внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного.

Цель мотивации - формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий для достижения целей.

Исследования, в области мотивации персонала, проводились многими учеными: Ф. Герцберг, Мак Грегор, Д. А. Маслоу, Ф. Тэйлор – являются классиками теорий мотивации работников.

В теории исследователями изучаются 2 типа мотивации:



- содержательная, которая основана на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), заставляющие человека действовать.

- процессуальная мотивация, к которой относятся теория потребностей Маслоу, теория Альдерфера, теория МакКлелланда, теория Герцберга, теория Врума.

Анализируя существующие теории, можно сделать вывод о том, что единая концепция системы мотивации работника, еще не создана. Поэтому в международной практике построения системы мотивации различают разные методы стимулирования деятельности работника:

- денежная мотивация;
- материальная мотивация;
- наделение полномочиями;
- персональный (личностный) рост;
- сплочение коллектива.

Методы стимулирования обычно не применяются по отдельности. Наиболее высокий результат показывает применение нескольких методов одновременно, что можно определить как систему мотивации персонала.

Все люди индивидуальны и руководителю важно к каждому сотруднику найти свой подход и способ мотивации.

Существуют 3 основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Мотивирование через работу;
2. Стимулирование и наказание;
3. Связь с руководителем.

Основные проблемы управления мотивацией состоят в следующем:

- неочевидность мотивов поведения человека, их опосредованность в различных формах поведения;
- изменчивость мотивационного процесса вследствие динамического взаимодействия потребностей;
- различие мотивационной структуры работников в силу уникальности, силы и устойчивости мотивов;
- многовариантность удовлетворения каждой потребности;

- недостаточная информированность о результатах труда, взаимозависимость работ, несовершенство технологий;
- невысокая профессиональная компетентность лиц, принимающих решения в области мотивации персонала.

Важным инструментом мотивации является сплоченность команды, чтобы в коллективе чувствовался командный дух, чтобы все понимали, что делаем одно большое, важное дело, без зависти и конкуренции радовались успехам коллег и помогали друг другу.

На основании теоретических постулатов мы разработали модель мотивации персонала, за основу взяв теорию ожиданий Портера-Лоурела.

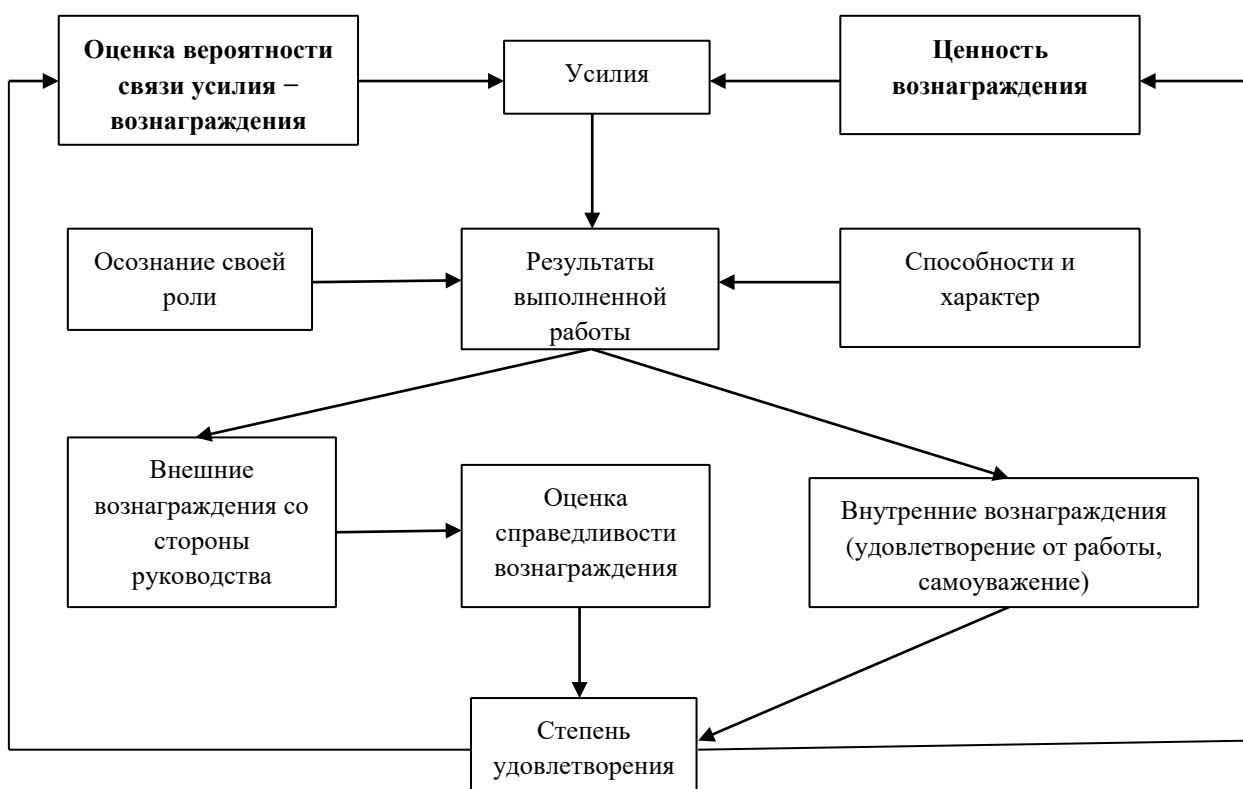


Рис. 3– Модель мотивации сотрудников колледжа

В рамках исследования мы проводили анкетирование преподавательского состава НОУ СПО «ЧЮК».

После опроса, в личной беседе с педагогами, мы выяснили, что единственным недостатком Мониторинга его является недостаточная информированность о том, как рассчитывается стимулирующая выплата.

Преподаватели не могут заранее оценить стоят ли потраченные усилия полученных денег в будущем. Тем самым мы предлагаем следующий комплекс мероприятий.

С целью совершенствования системы мотивации персонала трудовой деятельности НОУ СПО «ЧЮК» мы предложили внести изменения в «Мониторинг работы преподавателя».

В целях повышения эффективности системы мотивации НОУ СПО «ЧЮК» провели ещё ряд мероприятий:

1) Расширить перечень нематериальных стимулов социально-психологического характера:

2) Расширить перечень нематериальных стимулов творческого характера.

3) Расширить перечень нематериальных стимулов ресурсного характера. Техническое переоснащение образовательного процесса – переход к цифровой образовательной среде с сокращением бумажного документооборота.

4) Изменить периодичность пересмотра Положения о материальном стимулировании работников НОУ СПО «ЧЮК» и сделать эту процедуру ежегодной.

5) Внедрить новые стимулирующие выплаты педагогическим работникам НОУ СПО «ЧЮК».

Итак, в результате изученного материала были выявлены особенности и разработаны методические рекомендации по формированию системы мотивации персонала НОУ СПО «ЧЮК», а так же разработан проект Мониторинга работы преподавателя.

Итоги теоретического и практического исследования, позволяют сделать следующие выводы:

1. Изучена сущность мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

2. Рассмотрены виды мотивационной стратегии и способы мотивации в профессиональной образовательной организации.

3. Изучены особенности мотивации персонала в профессиональной образовательной организации.

4. Проанализирована действующая система мотивации в НОУ СПО «ЧЮК».

5. Разработан и реализован комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации НОУ СПО «ЧЮК».

6. Проведен анализ результатов исследования.

Анализ результатов проведенного исследования показал, что грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим результативность организации – через повышение эффективности труда отдельно взятого работника, всего коллектива в целом. Даже в самую совершенную систему стимулирования педагогических работников необходимо корректировать, требуется регулярно отслеживать изменения стимулирующих факторов образовательной среды.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанкина, И.В. Переход от управления затратами к управлению результатами в образовании / Материалы VIII Международной научнопрактической конференции Тенденции образования: проблемы управления и оценки качества образования, – М.: Дело, 2012. С. 69–70.
2. Агранович, М. Зачем, сколько и за что платить педагогу // Тенденции развития образования: придут ли новые учителя в школу? Материалы V Международной науч.-практ. конф. – М.: Логос, 2008. С. 153–167.
3. Альтшулер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / Альтшулер И.Г. – М.: Вершина, 2006. – 263 с.
4. Андриенко, В.Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / Андриенко В.Ф., Данюк В.М.. – Киев : Наук.думка, 2008. – 216с.
5. Абакумова Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н. Н. Абакумова. –Новосибирск: НГУЭУ, 2015. –233 с.
6. Андреев А. Ф. Развитие теории управления: учебное пособие / А. Ф. Андреев. –Москва: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. –117 с.
7. Афанасьева, Т.П. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Т.П. Афанасьева, В.С. Лазарев , И.А. Елисеева, Т.И. Пуденко; под ред. В.С. Лазарева. – М.: 2005. – 157с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. / Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Учебник; Гриф МО РФ; 2-е изд., перераб. и доп.; – М.: ЮНИТИ, 2011. – 554 с.
9. Баженов, С.В. «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» // Интернет-журнал «Науковедение» Том 7, №4 (2015)
10. Балашов, Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования/ Балашов Ю.К., Коваль А.Г. // Кадры предприятия. – 2002. – №7. – С.52 – 59. 70

11. Басовский, Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 216 с.
12. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Бергер Д., Бергер Л.; пер. А. Верди. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 761 с.
13. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 456с.
14. Васильева, Г. А. Маркетинг [Текст]: учебник для колледжей / Г. А. Васильева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 21-23 с.
15. Васильченко, Н. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг в регионе [Текст]: учеб. пособие/ Н. Васильченко, Е. Бурлюкина, В. Секерин. – М.: Маркетинг. - 2014. - 15-22 с.
16. Вострякова О.В. Апробация модели уровневой оценки компетенций учителей русского языка и математики в Курганской области в рамках реализации национальной системы учительского роста // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2018. –№1 (4). – С. 49-53 с.
17. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / Веснин В.Р. . – М.: Юрист, 2009. – 496 с.
18. Виханский, О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2013. – 528 с.
19. Гагаринский, А.В. «Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты.» Монография - М.: Мир науки, 2015. - 130 с.
20. Гарина, В.Ю. Проблемы мотивации в сфере образования / Гарина В.Ю., Грищук В.А., Ключникова В.Р., Хэгай О.А. // Вестник Челябинского государственного университета. Управление. – 2012. – №7. – 257 с.
21. Голиков В. Д. Управленческая мысль в персоналиях: справочник. - Москва: Издательство «ФЛИНТА», 2016. –346 с. 71

22. Гусарова М. С., Копытова А. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник ОмГУ (Экономика). –2014. –№4. –С. 14-22.
23. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала. – Киев: Баланс Бизнес Букс, 2010. – 272 с.
24. Гуськова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: практикум / Е. А. Гуськова. –Белгород: Изд. дом «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. –99 с.
25. Герчиков, В.И., Опарина Н.Н. и др. Мотивация персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу: Справочник по управлению персоналом, 2015. – 95 с.
26. Дружинин, Е.С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения учебно-практическое пособие / Дружинин Е.С. // Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2011. – 232 с.
27. Железнова, И. Проблемы формирования константной и переменной частей оплаты труда // Трудовое право. 2010, №2. С. 87 – 89.
28. Захарова, Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ЕАОИ, 2008. – 216 с.
29. Клейнман П. Психология: люди, концепции, эксперименты: краткий обзор основных достижений науки о душе / Пол Клейнман; пер. с английского О. Медведь. –Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 267 с.
30. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. –2012. –№4 (4). –С. 80-83.
31. Колетвинова Е. Ю. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова. –Москва: Проспект, 2016. –144 с. 72
32. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учебное пособие / Е. И. Комаров. –Москва: ИНФРА-М, 2010. –136с.

33. Кравченко А. И. Общая психология: учебное пособие / А. И. Кравченко. – Москва: Проспект, 2011. – 430 с.
34. Кулагин Н. П. Повышение эффективности мотивации персонала, путем перепроектирования работы / Кулагин Н. П. – Москва: Лаборатория Книги, 2010. – 73 с.
35. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.; под ред. Кибанова А.Я.. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2015. – 524 с.
36. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я. // Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 447 с.
37. Коваленко, Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов / Коваленко Н.В. // Завуч. – 2012. – № 8. – С.32 – 34.
38. Листик, Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2 изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 300 с.
39. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / Литвинюк А. А., Гончарова С.Ж., Данилочкина В. В. и др. // Серия: Бакалавр. Базовый курс, – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.
40. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Лукаш Ю.А.. – М.: Финпресс, 2013. – 208 с.
41. Тейлор, Ф.У. Научная организация труда. М: Республика, 2005. 39с.
42. Шапиро, С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала Монография / Шапиро С.А., Шилаев А.В.. – М.: АТИСО, 2012. – 222 с. 73
43. Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография / С. А. Шапиро. – Москва: Директ-Медиа, 2015. – 220 с.



44. Шапиро С.А. Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова. –Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2015. –340 с.
45. Шапиро С.А. Поведение в организации: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, П. И. Ананченкова. –Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2014. –307 с.
46. Шапиро С.А. Управление персоналом. Курс лекций, практикум учебное пособие. –Москва: Директ-Медиа, 2015. –288 с.
47. Шапиро С.А. Как построить идеальную карьеру / С. Шапиро. – Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2015. –316 с.
48. Швацкий А. Ю. Практикум по истории и психологии: учебное пособие / А. Ю. Швацкий. – Орск: Из-дво Орского гуманитарно-технологического ин-та, 2017. –147 с.
49. Шутенко Е. Н. Теории личности в отечественной и зарубежной психологии: монография / Е. Н. Шутенко. –Белгород: БелГУ, 2017. –119 с.
50. Шмелев А. Г. Практическая тестология. Тестирование в образовании, прикладной психологии и управлении персоналом: практическое руководство / А. Г. Шмелев. –Москва: Маска, 2013. –687 с.