




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

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


**Разработка и реализация программы 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 заочная**

Проверка на объем заимствований:
77,44% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-174-2-1
Жадко Алексей Александрович

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
Уварина Наталья Викторовна 

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты мотивации персонала в профессиональных образовательных организациях.....	8
1.1. Сущность и роль мотивации персонала	8
1.2. Анализ подходов к мотивации труда персонала.....	16
1.3. Технологические особенности разработки программы мотивации персонала в профессиональных образовательных организациях....	25
Выводы по первой главе.....	33
ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по реализации программы мотивации персонала в Государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Челябинский механико-технологический техникум» (ГБПОУ «ЧМТТ»).....	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика ГБПОУ «ЧМТТ».	35
2.2. Анализ системы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ»	44
2.3. Оценка эффективности системы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ»	51
2.4. Разработка рекомендаций по системным изменениям программы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ»).....	61
Выводы по второй главе.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Развитие рыночных отношений в России обусловили необходимость создания гибкой системы мотивации «человеческого капитала» как стратегического ресурса не только для конкретных организаций, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом.

На это же указывается в рекомендациях, которые были разработаны в 2019 году в соответствии с поручением Проектного комитета о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации в России национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» [39].

Мотивация труда педагогических работников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом образовательной организации, поскольку представляет процесс побуждения работников к активной педагогической деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, в сочетании с достижением целей организации. Мотивация выступает непосредственной причиной трудового поведения педагогических работников. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководителей образовательной организации.

В условиях современных вызовов, связанных с переходом в цифровое общество, система мотивации труда работников требует постоянного обновления и совершенствования.

В то же время следует констатировать, что теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов мотивации персонала, в том числе в российских образовательных организациях.

Проблема мотивации трудовой деятельности привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени.

В отечественной и зарубежной экономической науке исследованы отдельные компоненты мотивационного механизма (трудовое поведение, удовлетворенность трудом, менеджмент знаний как механизмы мотивации персонала) в работах В. Герчикова, А. П. Егоршина, Л. Н. Захарова, С.Б. Каверина, С. Н. Ковтун, А.В. Копытовой, Т. Н. Лобановой Н. С. Пряжниковой, Т. О. Соломанидиной, Ю. А. Токаревой, А. В. Трутт и др.

Вопросы мотивации труда педагогических работников освещались учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (Г. А. Виноградова, М. А. Воробьева др.); применительно к проблеме управления (Н.И.Корзенко и др.); с позиции основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (М.М.Поташник). Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах Е. А. Родионовой, Г. Я. Шигабиевой и др. Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему.

Несмотря на большое количество работ по данной проблематике, теоретические и практические аспекты развития мотивации педагогических работников как функции управления современной образовательной организацией на современном этапе преобразований в России освещены явно недостаточно, что и обусловило выбор темы

магистерской диссертации «Разработка и реализация программы мотивации персонала профессиональной образовательной организации».

Цель исследования: на основе изучения теоретических аспектов проблемы мотивации персонала разработать программу мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

Объект исследования: процесс управления персоналом профессиональной образовательной организации.

Предмет исследования: особенности мотивация персонала профессиональной образовательной организации.

Предмет исследования был изучен на педагогических работниках профессиональной образовательной организации г. Челябинска.

Гипотеза исследования: если разработанная программа мотивации персонала содержит эффективные методы мотивации, то это обеспечит повышение эффективности деятельности профессиональной образовательной организации.

Для достижения поставленной цели и подтверждения были определены следующие **задачи исследования:**

- 1) Изучить сущность и роль мотивации персонала.
- 2) Проанализировать подходы к мотивации труда персонала.
- 3) Выявить технологические особенности разработки программы мотивации персонала в профессиональных образовательных организациях.
- 4) Организовать и провести экспериментальную работу по оценке эффективности деятельности профессиональной образовательной организации в условиях реализации программы мотивации персонала в Государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Челябинский механико-технологический техникум» (ГБПОУ «ЧМТТ»).
- 5) Проанализировать результаты экспериментальной работы по итогам реализации программы мотивации персонала в Государственном

бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Челябинский механико-технологический техникум» (ГБПОУ «ЧМТТ»).

Теоретическая и методологическая основа настоящего исследования базируется на положениях и выводах, сформулированных в трудах классиков экономической теории, работах отечественных и зарубежных ученых по экономике и психологии труда. Методология исследования выстроена с применением системного подхода. **Методами исследования** выступают: теоретические – изучение научной и методической литературы, посвящённой проблеме исследования, нормативно-правовых актов, анализ, сравнение, систематизация; эмпирические – тестирование и анкетный опрос педагогических работников профессиональной образовательной организации.

Исследовательская база – Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский механико-технологический техникум».

Этапы исследования:

Первый этап (сентябрь – декабрь 2019 г.) проводилось изучение отечественных и зарубежных научных источников, нормативных документов по проблеме исследования, в том числе по проблеме мотивации труда педагогических работников в профессиональной образовательной организации (далее - ПОО); уточнялись теоретические и методологические аспекты мотивации труда персонала; определялся методологический аппарат исследования.

На втором этапе (январь 2020 г.) аналитически обосновывалась потребность в совершенствовании и внедрении эффективных методов мотивации персонала ПОО.

На третьем этапе (2020 – 2021 г.) проводилась экспериментальная работа по оценке эффективности деятельности профессиональной образовательной организации в условиях реализации программы

мотивации персонала в Государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Челябинский механико-технологический техникум» (ГБПОУ «ЧМТТ»); анализировался и обобщался материал исследования, оформлялись его результаты.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что на основе анализа традиционных и современных концепций и теорий мотивации аргументированы теоретико-методологические положения о целесообразности мотивации персонала образовательной организации, что позволяет усилить их побуждение к действию с целью достижения нового качества профессионального образования и удовлетворенность трудом.

Практическая значимость работы заключается в том, что теоретические выводы доведены до практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, две главы, заключение, список использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Сущность и роль мотивации персонала

Изучение причин активности человека имеет достаточно длительную историю. Однако формирование концепций и теорий мотивации, относимые к человеку и его деятельности, началось в науке с 20-х гг. XX века.

В современных теориях существует широкий круг трактовок понятия «мотивация».

Проведенный нами анализ исследований в области теории труда [4, 5, 7, 10, 17, 19, 27, 36, 49 и пр.], позволило сделать вывод о том, что у ученых нет единой точки зрения в отношении понятия «мотивация», его связи с таким понятием как «стимулирование».

Дефиниция «мотивация» происходит от слова «мотив». Далее последовательно рассмотрим данные понятия.

Мотив (от фр. *motif* – мотив) в широком смысле слова – это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями.

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [3].

Мотив – это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения.

Следует отметить, что исследователи (Е.П. Ильин, А. П. Егоршин и др.) сходятся во мнении относительно обусловленности мотива

внутренним намерением человека к определенному поведению.

Если мотив - это повод, причина что-то сделать, побуждение к какому-либо действию, то мотивация – это процесс, происходящий в самом человеке, направляющий его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

Далее рассмотрим категорию «мотивация».

В общем порядке, мотивация используется для описания механизмов человеческой психики. Она обобщает все те психические явления, которые участвуют в подготовке реализации относительно сложных форм человеческой активности, в том числе деятельность в организации.

Рассмотрев мотивацию с точки зрения психологии [13, 16, 47 и др.], можно утверждать, что это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение.

Д. В. Колесов использует понятие «мотивационное поле», которое функционирует за счет следующих стадийных элементов: потребностного побуждения; потребности; потребностного результата; программных действий; мотивов; исполнительской активности; деятельности [22].

Другими словами, мотивационный процесс реализуется в рамках следующих стадий.

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Условно их можно разбить на физиологические, психологические и социальные.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Возникает

необходимость что-то сделать, что-то предпринять. В данной зоне, пишет Д. В. Колесов, потребностное возбуждение дважды конкретизируется, т.е. привязывается к реальности, согласуется с ней – по предмету и по способу его достижения. Эта конкретизация, по мнению автора, и есть процесс формирования мотива, а то, что в результате получается, является собственно мотивом.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

На данной стадии происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность

Четвертая стадия – формирование программы действий, где мотив трансформируется в исполнительную активность. Когда программа действий полностью сформирована, но непосредственного импульса к началу соответствующей деятельности нет, данное состояние, пишет автор, является побуждением к деятельности.

Пятая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Шестая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение,

либо же усиление мотивации к действию.

Седьмая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом.

В рамках нашего исследования следует сфокусироваться на рассмотрении мотивации с позиций менеджмента.

Мотивация в кадровом менеджменте подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы, потребности.

Мотивации персонала в кадровой работе – группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает: сферу профессиональных и личных интересов; стремление сделать карьеру; стремление к власти; -готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т. п. Соломанидина Т. О. указывает, что мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на следующих «китах»: ожидание работника от компании, ожидания компании о работнике, факторы внутренней и внешней среды [41].

Мотивация является основой любой деятельности, так как именно в ней заключён механизм личной активности, заинтересованности человека в деятельности. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что понятие «мотивация» может трактоваться как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение и деятельность; как

совокупность мотивов; как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность.

Также обобщенно смысл термина «мотивация» представлен в исследовании Т. Н. Лобановой [27].

С одной стороны, по мнению ученого, мотивацию следует рассматривать как систему мотивов определенного человека или совокупность потребностей и мотивов, побуждающих человека к активной деятельности в определенном направлении, например к созданию определенного продукта или оказанию услуги.

Доминирующая в данный момент система мотивов оказывает воздействие на содержание восприятия, мышления, памяти и других психических процессов. Мотивация в значительной степени определяет эмоционально-оценочные реакции, формирует, как правило, предрасположенность или непредрасположенность к тем или иным действиям, поступкам, играет существенную роль в формировании установок человека.

Данный вывод позволяет Т.Н. Лобановой определить второй подход к рассмотрению мотивации как системы действий по активизации мотивов определенного человека, а именно: создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой каждый человек актуализирует свои мотивы.

По мнению Т.Н. Лобановой, третий подход предполагает рассматривать мотивацию как внутренние побуждения, исходящие от самого человека, как желание, стремление работать с высокой отдачей, заинтересованность в результатах своего труда. Именно эта сила, побуждающая к действию, является основой мотивации. Иначе, мотивировать себя означает самостоятельно задать направление и последовательно (настойчиво) двигаться к нужной цели.

Таким образом, в контексте организационного поведения мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения

личных целей или целей.

Важное значение для понимания природы мотивации имеет рассмотрение её функций. Объясняя и обосновывая поведение субъекта, мотивация тем самым выполняет свою основную непосредственную функцию.

Кроме того, она выполняет регулятивную функцию, заключающуюся в блокировании одних действий и принятии решения о начале других. Она также, объясняя определенным образом поведение людей и определяя различные возможности для общения субъекта с другими членами коллектива, установления с ними связи, выполняет коммуникативную функцию и выступает средством самосознания и осознания субъектом своего социального окружения, становления и социализации его личности.

Руденко А. М. также выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс:

- «побуждающая и направляющая» – направлена «на определенный объект» и «на определенную активность»;
- «стимулирующая» – связана с осуществлением намерения;
- «организующая» (управляющая) – в основе лежит «замысел»;
- «структурирующая» – ведет к «тщательному анализу ситуации»; – «смыслообразующая» – имеет «личностный смысл»;
- «отражательная» – отражает содержание «мотивационной сферы личности»;
- «объяснительная» – объясняет действие или поступок;
- «защитная» – иногда «истинная цель подменяется официальной версией» [38].

Важно также отчетливо представлять, что мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы)

и внутренних (мотивы) факторов.

Кроме того, мотивация рассматривается и как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности.

Мотивация - это внутренняя детерминация поведения и деятельности, которая, конечно же, может быть обусловлена и внешними раздражителями, окружающей человека средой. Но внешняя среда воздействует на человека физически, в то время как мотивация - процесс психический, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждение.

Мотивация как механизм, при помощи которого корректируются старые и формируются новые идеалы, нормы, ценностные ориентации. Это происходит в том случае, если старые ценности и нормы не могут обеспечить такое обоснование поведения, которое способствует реализации возникших потребностей. Мотивационная сфера человека представляет собой сложную систему разнохарактерных и тесно связанных.

Определяя собственную позицию в отношении рассматриваемого понятия, считаем необходимым особо подчеркнуть, что мотивация – это процесс введения человека в такое психологическое состояние, при котором он считает необходимым действовать определенным образом для достижения собственных целей.

Исследования в области теоретических и методологических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов и механизмов в сфере труда позволяют определить мотивацию человека как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Важной проблемой теории мотивации является рассмотрение многообразия ее видов.

Различают следующие виды мотивации: внешняя и внутренняя;

мотивация по результатам и по статусу; положительная и отрицательная; индивидуальная и групповая; мотивация и самомотивация.

Рассмотрим, что представляет собой внешняя и внутренняя трудовая мотивация. Ф. Герцберг в 1957 г. выделил два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. К внутренней мотивации относятся самостоятельно создаваемые факторы, которые влияют на людей, заставляя их вести себя определенным образом или двигаться в определенном направлении (например, ответственность, независимость, возможность использовать и развивать навыки и способности, интересная работа, возможности карьерного роста). Внешняя мотивация – это то, что делается для людей, чтобы мотивировать их, например вознаграждения, похвала, продвижения, наказания. И если самые очевидные внешние меры приводят к немедленному и мощному воздействию, но чаще всего действуют в течение непродолжительного времени, то внутренние факторы воздействуют глубже и дольше, так как присущи самим людям.

Внешняя мотивация – не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. Внешние мотивы – такая группа мотивов, при которых побуждающие факторы лежат вне деятельности. Примерами могут служить: деньги; карьера; статус; власть; правовые нормы; признание; престижные вещи (дом, квартира, машина, яхта и т.п.); возможность путешествовать. В случае действия внешних мотивов привлекательна не деятельность сама по себе, а только то, что связано с ней (например, престиж, слава, материальное благополучие), а этого часто недостаточно для побуждения к деятельности. Внешняя мотивация напрямую зависит от потребностей человека. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Внутренняя мотивация является более сложным процессом, и связана не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием

деятельности. Это такой тип поведения, который происходит изнутри личностного Я и полностью находится внутри самого поведения. Как отмечает В. И. Чирков, «люди вовлекаются в деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели» [27].

Примерами внутренней мотивации могут быть: мечта, самореализация; идеи, творчество; самоутверждение; убежденность; любопытство; здоровье; нужность кому-то, чему-то; личностный рост; потребность в общении.

Можно сказать, что внутренняя мотивация очень эффективна, это своего рода самоцель: человек «вкладывается» в какой-либо процесс, и эта деятельность доставляет ему удовольствие. Благодаря внутренней мотивации человек с легкостью преодолевает трудности и проблемы, возникающие у него на пути к цели и прикладывает все усилия для достижения успешного результата. Внутренняя мотивация побуждает действовать. В трудовой сфере внутренняя мотивация нацелена на развитие и поддержание у работника позитивного настроения на работу.

Итак, в настоящем параграфе были представлены точки зрения в определении понятия «мотивация» и связанная с ней категория «мотив».

1.2. Анализ подходов к мотивации труда персонала

Следуя логике раскрытия проблемы исследования, в данном параграфе будет проанализирована сущность трудовой мотивации персонала.

В литературе понятия «мотивация труда персонала», «мотивация трудовой деятельности», «мотивация профессиональной деятельности», «трудовая мотивация персонала» рассматриваются синонимично.

Трудовую мотивацию представляют как сложное психологическое явление, определяющее поведение человека в процессе трудовой

деятельности. Чаще всего при этом имеют в виду те побуждения, которые направляют поведение человека и определяют интенсивность его усилий по достижению намеченных целей.

Трудовая мотивация проявляется в трех взаимосвязанных и взаимопроникающих состояниях – ключевых индикаторах: 1) заинтересованность в конечных результатах труда; 2) удовлетворенность работой; 3) степень приверженности работника организации, т.е. степень его преданности целям и интересам своей организации.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

С. А. Шапиро рассматривает мотивацию трудовой деятельности как «...процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [49].

Исходя из данного определения, мы видим, что мотивация труда (профессиональная мотивация) – это инструмент управления людьми, более того правильное понимание мотивации (понимание, что для работников является мотивами – лучшими условиями) является необходимой предпосылкой такого управления.

Мотивацию труда можно рассматривать не только как процесс, но и как направление и подсистему системы управления персоналом, состоящую из нескольких составляющих, или, как отдельную самостоятельную систему, имеющую несколько различных видов мотивации, хотя на начальном этапе развития мотивации труда, ее разделяли на два основных вида: материальную и не материальную.

Таблица 1 - Виды трудовой мотивации [42]

Виды мотивации	Сущность мотивации
Материальная	Денежная форма вознаграждения
Нематериальная	Не денежная форма вознаграждения
Моральная	Получение удовлетворенности от признания труда
Прямая	Получение любого вознаграждения от руководителя
Властная (принудительная)	Стоится на основе требований, указаний и приказов
Внешняя	Обусловлена внешними факторами воздействия на человека
Внутренняя	Зависит от содержания деятельности
Положительная	Влияние положительных факторов
Отрицательная	Влияние отрицательных факторов

При построении гибкой системы мотивации труда на предприятии и в организации желательно использовать в зависимости от внешних и внутренних факторов окружающей среды, специфики и размеров организации, квалификации работников, по возможности все виды мотивации труда персонала.

В то же время, построение и развитие гибкой и, не затратной системы мотивации труда в организации во многом зависит от методов мотивации и стимулирования, от их разнообразия и дальновидности менеджеров и руководителей.

Как и другие виды мотивации, профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная

мотивация одновременно является и относительно устойчивым, и относительно изменчивым, динамичным образованием. В зависимости от психологических особенностей личности и внешних обстоятельств ее жизнедеятельности профессиональная мотивация одного человека может в целом сохраняться в течение нескольких десятилетий, а профессиональная мотивация другого человека – полностью перемениться за значительно более короткий срок.

Следует отметить, что мотивация трудовой деятельности не определяется только удовлетворением потребностей, так как мотивация человеческого поведения во многом зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния.

В этой связи, мотивацию труда следует рассматривать как сознательный выбор человеком того или иного типа поведения, зависящего от мотивов и стимулов.

Руденко А. М. обращает внимание на необходимость «формирование мотива» у персонала предприятия [38].

Далее рассмотрим понятие «мотива трудовой деятельности».

Мотивы трудовой деятельности – часть всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям чело века. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

В исследованиях ученых, которые занимаются изучением мотива труда, указывается, что это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными

издержками.

С учётом теории «мотивационного поля» Д.В. Колесова, на которую указывалось выше, формирование мотива труда можно представить в виде нескольких этапов, а именно:

Этап 1 – осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности.

Этап 2 – представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

Этап 3 – мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют. Взвешивание, оценивание затрат, которые человек должен понести для получения блага, установление цены трудовой деятельности.

Этап 4 – трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов: 1. потребность, которую хочет удовлетворить работник; 2. благо, способное удовлетворить эту потребность; 3. трудовая деятельность, необходимая для получения блага; 4. цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

В контексте изучения мотивации труда персонала важно рассмотреть понятие «тип мотивации», которое характеризуется как преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных

групп потребностей.

Известно несколько классификаций типов мотивации работников. Рассмотрим базовую типологию мотивации и стимулирования труда работников в организации.

Так, А. Я. Кибанов выделяет следующие типы мотивации:

- 1) работники, ориентированные на содержательность и общественную значимость труда;
- 2) работники, ориентированные на оплату труда и статусные ценности;
- 3) работники, у которых значимость всех ценностей труда сбалансирована [20].

Лобановой Т.Н. приводится другой вариант типологии мотивации, который определяется нижепредставленными факторами:

1) Прямая мотивация формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, сознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только для получения заработка. Он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству. Поэтому контролировать труд таких работников нет необходимости.

- 2) Косвенная мотивация основана на материальной заинтересованности.

Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень напряженности норм труда, уровень инфляции, цены на продукцию. В данном случае труд выступает в форме цены на рабочую силу, как «инструментальная» ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

- 3) Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях.

Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне [20].

Типологии мотивации отличаются в зависимости от целей исследования. Из этого следует, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Ниже приводится классификация типов мотивации работников, разработанная в соответствии с типологической концепцией трудовой мотивации В.И. Герчикова [10].

Типологическая модель строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения.

Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд. Под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, не достижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций. В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания.

Важно учитывать, что мотивация человеческого поведения всегда зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния. То, к чему человек стремится, его эмоционально волнует.

В этой связи раскроем понятие «трудовое мотивационное состояние» (ТМС).

В исследованиях трудовое мотивационное состояние описывается как самостоятельное поведенческое проявление деятельности человека, направленной на достижение личных или коллективных целей, способствующих реализации мотивационных ожиданий и повышению эффективности труда, сопровождающееся эмоциональными проявлениями, имеющими динамический характер, изменяющимися с течением времени,

при переходе от более низкого к более высокому уровню мотивации труда [42].

Ученные и специалисты-психологи, исследующие влияние ТМС на трудовую мотивацию, выделяют следующие мотивационные состояния работников, которые, в свою очередь, активно влияют на процесс мотивации труда: интерес, желание, стремление, страсть, влечение, намерение и удовлетворенность.

К факторам, влияющим на мотивационные состояния работников организации, относятся такие, как потребности, мотивы, установки, сила воли человека, социализация личности, мотивационные ожидания, ценностные ориентации, эмоции и другие факторы [42].

Теории профессиональной мотивации на этапе осуществления профессиональной деятельности делятся на содержательные и процессуальные.

Таблица 2 – Сравнительный анализ концепций мотивации [39]

Содержательные теории мотивации	Процессуальные теории мотивации
Изучают, какие потребности мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение.	Анализируют, как человек распределяет усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает.
В реальной жизни удовлетворение и проявление потребностей редко происходит в соответствии со строгой иерархией и зависит от множества нюансов: пола, возраста,	Процессуальные теории не отвергают роль потребностей в мотивации, однако согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей:

особенностей личности и пр.	ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.
<p>Основные содержательные теории мотивации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теория иерархии потребностей Маслоу. 2. Теория Альдерфера. 3. Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда. 4. Теория двух факторов Герцберга. 5. Теория Драйва Д.Пинка. 	<p>Основные процессуальные теории мотивации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теория ожиданий В.Врума. 2. Теория справедливости Дж.Адамса. 3. Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера. 4. Теория X и теория У МакГрегора. 5. Теория психологического контракта Геста и Конвея.

Итак, в данном параграфе был представлен анализ подходов к пониманию мотивации труда персонала. В самом общем виде мотивация человека к деятельности или трудовая мотивация понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или неосознанно совершать некоторые поступки.

При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, в результате чего может

меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

1.3. Технологические особенности разработки системы мотивации персонала в профессиональных образовательных организациях

В этой части исследования будет раскрыт технологический подход к разработке системы мотивации персонала в организациях.

В статье 23 п.2. подп. 3 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273 - ФЗ даётся следующее определение: профессиональная образовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и (или) по программам профессионального обучения [45].

В статье 2 п.2. такого же Федерального закона указывается, что педагогический работник - физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности [45].

В дальнейшем будет проанализирована системы мотивации педагогических работников на примере профессиональной образовательной организации, позволяющая эффективно управлять их деловым поведением, обеспечивая оптимальное функционирование и развитие этой образовательной организации.

Настоящим Федеральным законом (статья 28) определяется автономия образовательной организации, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим

Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации.

Другими словами, профессиональная образовательная организация имеет право самостоятельно разрабатывать систему мотивации педагогических работников, непротиворечащую действующему российскому законодательству.

Технология формирования системы мотивации труда - это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

Как было указано выше, в целом формирование мотивации труда персонала, в том числе педагогических работников, предполагает сочетание внешних и внутренних стимулов к направлению их деятельности.

Субъекты формирования и использования мотивов достаточно разнообразны и осуществляют целенаправленную деятельность по формированию, закреплению и развитию устойчивых побуждений индивида к определенному действию, обеспечивая становление мотивации на протяжении длительного времени.

Исследованию мотивации педагогических работников в последние годы уделялось особое внимание [6, 8, 25, 26, 33, 34,50 и др.], но мало кто из них смог установить и выявить взаимосвязь между трудовой мотивацией и качеством образования.

Изучение трудового поведения педагогического работника не представлялось бы таким сложным, если бы его действия в определенной ситуации были бы «результатом отдельно взятой потребности, но такое случается весьма редко. Потребности всех типов влияют друг на друга таким образом, что мотивация человека в отдельно взятый момент является комбинацией множества различных сил» [50].

Необходимо отметить, что в условиях образовательных организаций мотивация субъектов образовательного процесса определяется

индивидуальной позицией педагога. Но все-таки, мотивы труда преподавателей не стереотипны и зависят от многих обстоятельств, и даже отсутствие материальных стимулов не приводит педагогов к немедленному увольнению.

Все вышесказанное указывает на зависимость мотивации педагогов от большего количества факторов, в том числе и нематериального характера. И, прежде всего, от содержания профессиональной деятельности, которое определяется интересами конкретного сотрудника.

Постоянные изменения, происходящие в системе профессионального образования, требуют от педагогического работника раскрывать свой внутренний потенциал и внедрять инновационные способы обучения. Поэтому для руководителя профессиональной образовательной организации на первом плане стоит задача выбора метода и способа мотивации коллектива, разработка гибкой системы мотивации, определение спектра практических вариантов поощрения, соразмерным израсходованным человеческим ресурсам и ожиданиям коллектива.

Эффективность деятельности образовательной организации и качество образования зависят от системы управления ее персоналом на основе модели управления, учитывающей педагогические условия.

Основными критериями эффективного управления педагогическим персоналом являются: эффективность работы педагогического персонала, качество образовательного процесса, качество менеджмента. Эффективность работы педагогического коллектива зависит от комплекса оптимальных педагогических условий управления персоналом образовательной организации [34].

Для формирования у преподавателя положительного отношения к профессиональной деятельности, а также в целях оказания им помощи в осознании ценности своего труда, собственной личностной и профессиональной значимости как конкурентоспособного специалиста, для стимулирования желания заниматься педагогической деятельностью и

развития других устойчивых профессиональных мотивов необходима эффективная система мотивации.

Система мотивации коллектива профессиональной образовательной организации должна включать целый комплекс мероприятий. Не мало важным фактором является и то, что личностные цели и желания должны совпадать с целями организации, соответствовать ее стратегическому развитию. Высокая эффективность любой системы мотивации зависит от спектра возможностей, при этом должен выполняться следующий ряд требований [25]:

- критерии стимулирования должны быть понятными каждому работнику и быть справедливыми;
- необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко завышенным вознаграждением;
- размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки личного вклада в общие результаты труда;
- вознаграждение должно быть значимым;
- промежуток между результатом деятельности и вознаграждением должен быть минимальным.

Материальное стимулирование имеет наибольшую эффективность лишь в начале своего применения, с течением времени оно имеет тенденцию к снижению. Нематериальные же методы стимулирования особенно важны для подключения ресурса самоактуализации в мотивации профессиональной педагогической деятельности.

Несомненно, мощным мотивирующим средством трудового поведения педагога является интерес к работе, принимая во внимание мотив самоутверждения. Чем больше знаний имеет педагог, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, её процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек реализует свой психологический потенциал, этому способствует разработанная система

повышения квалификации педагогов: самообразование, посещение методических объединений, участие в методических мероприятиях, включая научно-практические конференции, курсы повышения квалификации. Совершенствование профессиональной компетенции влияет на выбор средств мотивации труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование приемов мотивации и стимулирования должно быть комплексным, необходимо сочетание моральных и материальных стимулов, позитивных и негативных. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной.

Различные толкования понятия мотивации, о чем было указано в параграфе 1.1. настоящего исследования, обусловили формирование множества вариантов решений проблемы мотивации труда персонала, в том числе педагогических работников в профессиональной образовательной организации.

На практике чаще всего используются методы поведенческих требований, гармонизации окладов и компенсационного вознаграждения.

Каждая образовательная организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает: выявление и анализ некоторых особенностей организационной культуры (прежде всего, ожиданий организации от педагогических работников) и мотивационного потенциала сотрудников, анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров, выявление демотивирующих факторов. Итак, система мотивации состоит из блока стимулирования (материального и нематериального) и ценностного блока, включающего определение значимых для образовательной организации целей, соответствие ожиданий образовательной организации и педагогических работников, выявление демотивирующих факторов и т. п.

На эффективность системы мотивации труда педагогического работника значительно воздействует целый комплекс факторов внешней и

внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических.

Данные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов.

Следующим технологическим компонентом системы мотивации труда педагогических работников является ее аудит.

Аудит системы мотивации в организации – это универсальная система оценки мотивирующих факторов, имеющихся в организации на текущий момент, а также поиск и активизация мотивационных ресурсов организации.

На основе анализа данных по аудиту системы мотивации педагогических работников возможно:

1. Сформировать критерии оценки труда, мотивационный и профессиональный профиль педагогического работника.
2. Создать механизм, ориентирующий педагогических работников на достижение значимых для профессиональной образовательной организации целей.
3. Оптимизировать использование фонда заработной платы и внедрить его планирование.
4. Выявить демотивирующие факторы в профессиональной образовательной организации.
5. Сформировать систему нематериальной мотивации в профессиональной образовательной организации.
6. Снизить возможность возникновения конфликтных ситуаций, связанных с непониманием педагогических работников, за что они получают материальное вознаграждение.
7. Повысить сопричастность и лояльность педагогических работников образовательной организации к ее ценностным составляющим

Аудит системы мотивации включает в себя три технологических этапа: аналитический, диагностический, контрольный.

На аналитическом этапе анализируются структурные составляющие системы мотивации в профессиональной образовательной организации, т. е. выделяется фактический материал, изучая который возможно построить реальную систему мотивации в организации.

Диагностический этап позволяет определить проблемные зоны в системе мотивации и включает в себя:

- диагностику и составление мотивационного профиля педагогического работника;
- диагностику мотивационного профиля профессиональной образовательной организации, обозначение стратегии мотивации в организации (определение ожиданий организации к педагогическим работникам, выявление мотивационного потенциала образовательной организации);
- оценку рабочих мест (должностей) (каким образом, мотивировать педагогических работников для повышения эффективности работы профессиональной образовательной организации).

Закономерным продолжением аудита является оптимизация системы мотивации, в процессе которой на основе анализа результатов аудита, идет разработка технологических этапов внедрения системы мотивации труда педагогических работников организации.

Разработка системы мотивации в профессиональной образовательной организации происходит в несколько этапов:

1 этап – по результатам аудита обозначаются проблемные зоны системы мотивации в организации, на основе которых составляется индивидуальная схема мотивации в данной организации;

2 этап – обучающий семинар-тренинг для управленческой команды профессиональной образовательной организации, при необходимости – мотивирующий семинар для педагогических работников;

3 этап – мониторинг внедрения системы мотивации, качественный анализ.

Результаты работы по разработке и оптимизации системы мотивации отражаются в следующих документах:

1. Положение о Системе мотивации педагогических работников профессиональной образовательной организации, включающее принципы формирования системы оплаты труда в организации, порядок расчета денежного вознаграждения за труд по должностным единицам; технологию и принципы внедрения и корректировки системы мотивации в образовательной организации.
2. Должностные инструкции (на основе выявленных компетенций и мотивационного профиля).
3. Положение о нематериальной мотивации.
4. Регламентирующие документы, позволяющие осуществлять административно-правовую мотивацию персонала, например, Программа развития педагогических работников (направления, формы обучения, оценки и аттестации педагогических работников); Положение о наставничестве и пр.

Таким образом, разработанная система мотивации основывается на актуальных потребностях педагогических работников, ориентирована на мотивационный профиль образовательной организации и предусматривает динамичное внедрение систем мотивации, соответствующих запросам и ожиданиями профессиональной образовательной организации.

Выводы по первой главе

1. В настоящее время существует различные подходы к определению понятия «мотивация», и каждый автор вносит в свое определение собственное видение и собственное понимание данного понятия. Ряд исследователей воспринимаем мотивацию как систему, иные определяют ее как процесс. Общее в каждом из определений является то, что мотивация побуждает индивид к определенному действию.

2. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работника (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Целью мотивации является формирование комплекса условий труда, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно осуществляется поэтапно: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей.

3. Система мотивации трудовой деятельности педагогических работников профессиональной образовательной организации включает следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области мотивации, принципы мотивации труда, функции мотивации труда, структуру системы

мотивации труда, технологию формирования системы мотивации труда.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации труда персонала - обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного педагогического работника, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного мотивирования, являющегося предметом интереса для всех групп работников образовательной организации.

Для создания эффективной системы мотивации труда педагогических работников профессиональной образовательной организации необходимо сначала определить ее цели - к каким именно результатам стремится организация, и какие действия работников она собирается мотивировать.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕХАНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ» (ГБПОУ «ЧМТТ»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика ГБПОУ «ЧМТТ»

Исследование по проблеме мотивации персонала проводилось на базе Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский механико-технологический техникум».

Челябинский механико-технологический техникум был открыт в августе 1945 года. В тот момент техникум был ремесленным училищем № 19 (РУ-19) Министерства трудовых резервов. Первоначально училище размещалось в цехе, в котором во время Великой отечественной войны эвакуированным Московским заводом «Красный пролетарий» изготавливались снаряды для «Катюш».

В сентябре 1945 года открыли ремесленное училище № 19 на базе Челябинского часового завода, где готовили рабочих по следующим специальностям: токарь, фрезеровщик, шлифовщик, слесарь – инструментальщик, слесарь ремонтник по промышленному оборудованию, сборщик часов.

В 1962 г. Ремесленное училище №19 переименовано в Городское Профессионально-техническое училище №5 (ГПТУ №5).

В 2011 году по приказу Министра образования и науки Челябинской области от 02.03.2011г. № 01-97 Профессиональный лицей № 5 переходит в новый статус - «Челябинский механико-технологический техникум».

С 2012 года техникум взял курс на оптимизацию и развитие подготовки рабочих и специалистов по двум укрупненным группам: машиностроение, электро- и теплоэнергетика. Именно эти

отрасли в Челябинской области являются сегодня приоритетными и востребованными на рынке труда.

Результатом этой работы техникума стало то, что его студенты являются неоднократными победителями и призерами чемпионатов World Skills, Всероссийского конкурса «Славим человека труда», областных конкурсов профессионального мастерства, художественного творчества, многочисленных спортивных соревнований и научных конференций.

В настоящий момент государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский механико-технологический техникум» является государственным бюджетным профессиональным образовательным учреждением Челябинской области, сокращенное наименование – ГБПОУ «ЧМТТ».

Учредителем Челябинского механико-технологического техникума является Министерство образования и науки Челябинской области. Место нахождения учредителя: 454113, г. Челябинск, пл. Революции, д. 4; адрес электронной почты: minobr@gov74.ru; сайт: <http://minobr74.ru>.

Режим работы профессионального образовательного учреждения – шестидневная рабочая неделя; ежедневный график работы – с 08.00 до 18.00 часов. Выходные дни: воскресенье, праздничные дни.

Юридический адрес: 454085 г. Челябинск, ул. 1-ой Пятилетки,3.

Организация имеет Лицензию на право осуществления образовательной деятельности по образовательным программам серия 74Л02 № 0002187 регистрационный № 12977 от 19 июля 2016 г., бессрочно и Свидетельство о государственной аккредитации от 28.07.2016г.

Техникум в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Законом РФ «Об образовании в Российской Федерации», Бюджетным кодексом РФ, Налоговым кодексом РФ, другими законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации, соответствующих органов исполнительной власти Челябинской области, Уставом образовательной организации.

Основные виды деятельности Учреждения: реализация образовательных программ среднего профессионального образования (программ подготовки квалифицированных рабочих, служащих) и реализация образовательных программ среднего профессионального образования (программ подготовки специалистов среднего звена).

В техникуме профессиональное образование осуществляется по 8 укрупненным группам профессий, специальностей и направлений подготовки, по 21 основной образовательной программе среднего профессионального образования.

Шесть образовательных программ по ТОП 50:

15.01.32. Оператор станков с программным управлением;

43.01.09. Повар, кондитер;

09.02.06. Сетевое и системное администрирование;

15.02.15. Технология металлообрабатывающего производства;

43.02.15. Поварское и кондитерское дело;

43.02.15. Технология парикмахерского искусства.

Предметом исследования данной работы стала система мотивации педагогических работников Челябинского механико-технологического техникума.

Для достижения максимальной эффективности образовательной деятельности управление ГБПОУ «ЧМТТ» построено таким образом, что имеет линейно-функциональную структуру и представляет собой систему взаимосвязанных направлений, во главе которых стоят руководители.

Непосредственное управление ГБПОУ «ЧМТТ» осуществляется директором, который назначается Учредителем.

В организационную структуру ГБПОУ «ЧМТТ» входят учебное подразделение, учебно-производственное подразделение, учебно-воспитательное подразделение, учебно-методическое подразделение, бухгалтерия, Многофункциональный центр прикладных квалификаций.

Деятельность данных структур регламентируются соответствующими положениями:

1. Положение о учебном подразделении.
2. Положение о учебно-производственном отделе.
3. Положение о воспитательной работе в ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум».
4. Положение о Многофункциональном центре прикладных квалификаций в ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум».

Согласно действующего Устава Директор несёт ответственность, помимо прочего, за:

- непрерывное повышение качества образования в Учреждении;
- создание условий для внедрения инноваций, обеспечение формирования и реализации инициатив работников Учреждения, направленных на улучшение работы учреждения и повышения качества образования;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- распоряжение бюджетными средствами и средствами, полученными от иной приносящей доход деятельности, обеспечение результативности и эффективности их использования;
- формирование фонда оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть;
- обеспечение Учреждения квалифицированными кадрами;
- рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей Учреждения.

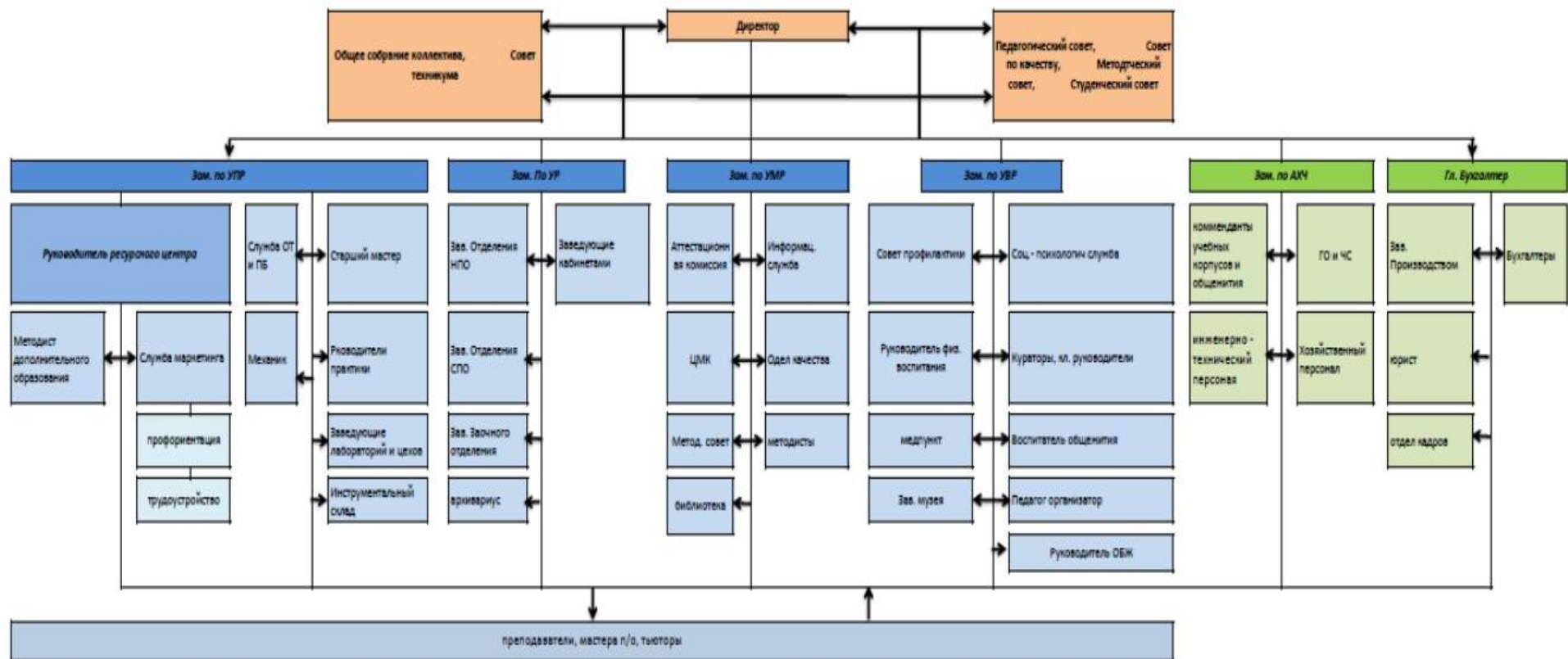


Рисунок 1 – Организационная структура управления ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум»

В Учреждении действуют следующие коллегиальные органы управления: Совет Учреждения, Педагогический совет, Совет обучающихся Учреждения, Попечительский совет, Совет родителей. Регламенты деятельности данных органов управления закреплены Уставом Учреждения.

В контексте рассматриваемой в исследовании проблемы Совет Учреждения имеет следующие компетенции:

- формирует предложения администрации (в лице директора, заместителей директора) Учреждения о предоставлении материальной помощи работникам и обучающимся Учреждения.

На Педагогическом совете Учреждения обсуждаются вопросы:

- разработки, апробации, экспертизы и применения педагогическими работниками новых педагогических и воспитательных технологий;
- разработки новых форм и методических материалов, пособий, средств обучения; иных форм и методов теоретического и производственного обучения, производственной (профессиональной) практики обучающихся.

Попечительский совет имеет следующие компетенции:

- содействует социальной защите и поддержке обучающихся и сотрудников, улучшению условий труда работников Учреждения;
- определяет порядок расходования денежных средств, полученных на счет добровольных пожертвований физических и (или) юридических лиц.

Согласно Устава Учреждение находится в государственной собственности Челябинской области.

Имущество, находящееся в оперативном управлении Учреждения, учитывается на его балансе.

Учреждение владеет, пользуется этим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества в пределах, определяемых действующим законодательством.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с государственным заданием. Финансовое обеспечение выполнения государственного задания Учреждением осуществляется в виде субсидий из бюджета Челябинской области. Контрольные цифры приема граждан на обучение в ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум» на текущий учебный год представлены ниже в таблице 3.

Таблица 3 - Контрольные цифры приема граждан на обучение в ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум» на 2021-2022 учебный год

Код	Специальность	Всего за счет бюджета	на базе среднего (полного) общего образования (11 кл.)	на базе основного общего образования (9 кл.)	Заочная форма обучения
13.01.10	Электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования (по отраслям)	25		25	
15.01.05	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)	50		50	
15.01.32	Оператор станков с программным управлением	50	25	25	
15.01.33	Токарь на станках с числовым программным управлением	25		25	
43.01.02	Парикмахер	25		25	
43.01.09	Повар, кондитер	50		50	
09.02.06	Сетевое и системное администрирование	50		50	
13.02.11	Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)	25		25	
15.02.08	Технология	15			15

	машиностроения				
15.02.15	Технология металлообрабатывающего производства	25		25	
43.02.13	Технология парикмахерского искусства	25		25	
43.02.15	Поварское и кондитерское дело	25		25	
	Итого	365	25	350	15

Учреждение вправе привлекать дополнительные финансовые средства за счет следующих источников:

- приносящей доход деятельности Учреждения;
- безвозмездных и безвозвратных перечислений, в том числе за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц;
- оказание населению, предприятиям, учреждениям и организациям платных дополнительных услуг.

Ниже, в таблице 4, представлена обобщенная информация о финансово-хозяйственной деятельности ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум» согласно отчета на 15.01.2021 года, представленного на сайте организации.

Таблица 4 - Основные экономические показатели ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум» на 1 января 2021 года.

Показатель	Вид финансового обеспечения (деятельности)		
	Субсидии на выполнение государственного задания	Собственные доходы учреждения	Субсидии на иные цели
Доход учреждения, руб.	89 796 470	16 166 023, 70	3 417 853
Доходы от собственности, руб.		5 435 460,11	
Доходы от оказания платных услуг, руб.		11 645 877,59	
Безвозмездные денежные поступления, руб.		384 990	

Расход учреждения, руб.	64 466 565, 01	18 103 570,01	
Расходы на выплату персоналу, руб.		5 173 910,95	
Фонд оплаты труда учреждений, руб.		3 878 418, 29	
Премии и гранты, руб.		625 000	

Таблица 5 - Динамика финансово-хозяйственной деятельности в части расходов ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум» на оплату труда персонала

Показатель	2020 год	2021 год	Отклонение
Расходы на выплату персоналу, руб.	67 533 600	69 886 250	+2 352 650
Расходы на оплату труда, руб.	51 909 100	53 484 100	+ 1 575 000
Прочие выплаты персоналу, в том числе компенсационного характера, руб.	150 000	150 000	0
Иные выплаты работникам, руб.	15 374 500	16 152 150	+777 650

Далее проведем анализ кадрового состава в таблице 6. Численность персонала ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум» на 31.12.2021 года составляет 96 чел.

Таблица 6 - Численность персонала ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум»

	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Всего	96	93	96	100	100	100
Руководители	10	11	12	10	12	13
Педагогические работники	70	68	66	73	73	69
Прочий персонал	16	14	18	17	15	18

Укомплектованность штата на 31.12.2021 года составила 100 %. Далее проведем анализ качественного состава работников.

Таблица 7 - Анализ кадрового состава ГБПОУ «Челябинский механико-технологический техникум»

Показатели	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Всего	96	93	96	100	100	100
Гендерный состав:						
Женщины	82	82	83	85	88	86
Мужчины	14	11	13	15	12	14
Возраст:						
до 30 лет	11	11	11	11	12	11
31-35 лет	20	21	20	21	23	21
36-50 лет	50	48	48	52	52	50
старше 50 лет	15	13	17	16	13	18
Образование:						
высшее профессиональное	76	76	78	80	82	83
среднее профессиональное	16	16	16	17	17	16
среднее	4	1	2	3	1	1
Награды и звания:						
государственные	2	2	2	2	2	2
отраслевые	6	6	6	6	6	6

Таким образом, можно сделать вывод о стабильности кадрового состава, отклонения связаны преимущественно с объективными причинами.

2.2. Анализ системы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ»

В современных условиях руководителю профессиональной образовательной организации приходится оптимально сочетать материальные и нематериальные стимулы с целью быстрого и оптимального достижения поставленных целей.

Повышение мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» является одной из самых актуальных задач управления профессиональным образовательным учреждением. Под внедрением системы мотивации

педагогического персонала понимается длительный и сложный проект, который требует значительных финансовых и временных затрат. Итогом интеграции системы мотивации, поддерживающей достижение целей профессиональной образовательной организации, является существенный рост качественных показателей, выход на новый уровень теоретического обучения и производственной практики, а также качественное изменение отношения педагогических работников к собственной профессиональной деятельности.

Система мотивации педагогических работников (в управленческом плане) – это способ формирования побуждений их к направленным действиям.

Система мотивации педагогических работников (в личностном плане) – это совокупность побуждений, вызывающих их активность и определяющих её направленность.

Руководителю необходимо знать, что потребности педагогического работника в самореализации и требования по реализации задач, стоящих перед профессиональной образовательной организацией, могут не совпадать или совпадать частично.

Педагогическая профессия в настоящее время не относится к высокооплачиваемым и престижным, но по-прежнему остается творческой работой, требующим от педагога эмоциональной отдачи и постоянного саморазвития.

В ГБПОУ «ЧМТТ» основными видами мотивации труда педагогических работников являются такие виды, как

- материальная компенсация труда: заработная плата, компенсирующие и стимулирующие выплаты;
- денежное вознаграждение: гранты за высокие показатели, единоразовые выплаты и премии за разработку методических материалов и авторских программ и т.д.;
- общественное признание того или иного педагога: публикации в СМИ,

- грамоты, благодарственные письма, ценные подарки;
- общественное признание творческой деятельности педагогического коллектива: вручение памятной продукции всему коллективу;
- личное признание руководства: поздравление в день рождения, устное выражение благодарности пр.

Система оплаты труда в профессиональной образовательной организации – это основное средство учета качества педагогического труда, которое находит отражение в размере заработной платы педагога.

Данная система представляет собой собрание нормативов, посредством которых осуществляется регулирование и дифференциация заработной платы различных групп педагогических работников в зависимости от условий, сложности труда и в целях обеспечения необходимости установления единой меры педагогического труда и его оплаты.

Под материально-денежным стимулированием понимают поощрение педагогических работников денежными выплатами в зависимости от результатов педагогической деятельности.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение педагогического коллектива на основе использования различных финансовых санкций и поощрений.

Определяющей частью дохода педагогического работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: переменной и постоянной.

Должностной оклад педагогического работника отражает его квалификацию, что в свою очередь, способствует профессиональному росту не только по горизонтали, но и вертикали.

Основная часть оклада как способ мотивации действует позитивно не только потенциальные, но и на реальные результаты труда.

Фонд оплаты труда работников ГБПОУ «ЧМТТ» формируется исходя из объема субсидий, поступающих в установленном порядке техникуму из

областного бюджета, и средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

Согласно части 1 статьи 129, статьи 135 Трудового кодекса Российской Федерации заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда в зависимости от его квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой им работы.

Основная заработная плата педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» включает в себя тарифные ставки (оклады), доплаты и надбавки.

Дополнительная заработная плата состоит из премий и вознаграждений за выполнение показателей эффективности, социально стимулирующие выплаты.

Размеры выплат и доплат, выплачиваемых работнику ГБПОУ «ЧМТТ» устанавливается на основании распорядительных документов, разрабатываемых организацией.

Стимулирующая часть включает надбавки и доплаты стимулирующего характера (премии и иные поощрительные выплаты), которые устанавливаются с учетом критериев, позволяющих оценить результативность и качество его работы (эффективность труда).

Виды и порядок установления стимулирующих выплат работникам ГБПОУ «ЧМТТ», а также их периодичность определяются локальными нормативными актами, разработанными при участии органа самоуправления организации, наделенного соответствующими полномочиями, и принимаемыми в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, в пределах объема средств, предусмотренных на стимулирующую часть фонда оплаты труда.

Как было сказано ранее, согласно статьи 28 Федерального закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» образовательная организация обладает автономией, под которой понимается

самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов.

Пропорции распределения стимулирующего фонда между различными категориями работников ГБПОУ «ЧМТТ», форма материалов по самоанализу деятельности в соответствии с утвержденными критериями труда, устанавливаются также локальными нормативными актами ГБПОУ «ЧМТТ».

В целом же следует отметить, что система доплат к основному окладу позволяет учесть и поощрить ряд качественных характеристик труда, не охваченной системой профессиональной деятельности.

Эффективность трудовой мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» также достигается через понимание того, что смысл трудовой деятельности не ограничивается только удовлетворением личных материальных потребностей педагога, но и выходит за рамки этих потребностей.

К основным факторам нематериального стимулирования педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» относятся:

1. Предоставление методической помощи, в том числе через различные форматы наставничества.
2. Оказание содействия в получении гранта, прохождении аттестации, печати авторской программы, статьи и т.п.
3. Предоставление возможности педагогам самостоятельно устанавливать график работы, определять количество рабочих дней в неделю, методический день, время начала работы (первая или вторая смена) количество учебной нагрузки в день, отсутствие или наличие свободных часов в течение рабочего дня, и т.д.
4. Упоминание имени педагога в информационных поводах в социальной сети, на страницах ресурса ГБПОУ «ЧМТТ» в сети Интернет в контексте успешности этого педагога и реализации им различных инициатив.

5. Предоставление педагогическим работникам дополнительные дни отдыха, например, в каникулярный период.
6. Поддержка уволившихся педагогов. При увольнении высказывается благодарность за сотрудничество, а также осуществляется поддержка дальнейших отношений, приглашение на мероприятия техникума, привлечение к обмену педагогическим опытом.
7. Поддержка творческих проявлений в педагогическом коллективе, предоставление возможности участия педагогов в принятии решений.
8. Организация и проведение корпоративных мероприятий, ведущей целью которых является передача определенных ценностей образовательного учреждения, сплочение коллектива, создание имиджа образовательного учреждения, подведение итогов работы, адаптация к работе молодых педагогов, и т.д.

Таким образом, система мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» ориентируется на мотивационные потребности сознания личности педагога. Лишь целенаправленное стимулирование мотивационного компонента сознания педагога способствует формированию у него мотивации к профессиональной деятельности. Применение на практике системы мотивации сотрудников способствует не только повышению эффективности деятельности образовательного учреждения, но и к повышению уровня удовлетворенности работой самих педагогов, улучшению психологического климата, общего настроения, улучшит качество труда.

Ниже представлен SWOT-анализ системы мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».

Таблица 8 - SWOT-анализ системы мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».

Сильные стороны	Слабые стороны
-----------------	----------------

<p>Удовлетворенность большинства педагогов нынешней работой.</p> <p>Высокая оценка педагогическими работниками положения дел в организации.</p> <p>Положительное отношение к условиям труда.</p> <p>Продолжительность отпуска и его предоставление преимущественно в летний период.</p> <p>Социальные гарантии, например выход на пенсию по выслуге лет.</p>	<p>Не достаточно высокая продуктивность труда педработников.</p> <p>Недостаточная удовлетворенность педработников своей величиной заработков.</p> <p>Должностные обязанности не всегда позволяют всесторонне использовать свои знания и способности.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Рост материального вознаграждения (индексация заработной платы и премии).</p> <p>Формирование у педработников мнения о том, что размер их заработка зависит от их трудовых усилий.</p>	<p>Закрепление у педработников мнения о не престижности в социуме их профессии.</p> <p>Низкий уровень вертикального карьерного роста.</p>

Таким образом, на трудовую мотивацию педагогических работников техникума влияют различные стимулы:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень заработной платы и справедливость распределения доходов;
- условия и содержательность труда;
- отношения в педагогическом коллективе;
- признания со стороны окружающих и карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и т.п.

В ГБПОУ «ЧМТТ» не применяются мотивационные рычаги управления педагогическими работниками в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью профессиональной образовательной организации в целом, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом ГБПОУ «ЧМТТ».

Анализ эффективности системы мотивации педагогов техникума на социально-психологическом уровне будет представлен ниже.

2.3. Оценка эффективности системы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ»

Для изучения эффективности системы мотивации персонала ГБПОУ «ЧМТТ» было проведено эмпирическое исследование.

В исследовании приняло участие 27 педагогических работников, из которых 21 женщина и 6 мужчин в возрасте от 21 до 55 лет.

В качестве диагностического инструментария были предложены следующие методики:

1. Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» А. Батаршева.
2. Опросник мотивации достижения успеха Т. Элерса.
3. Опросник для изучения мотивации избегания неудач Т. Элерса.
4. Опросник определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла.
5. Методика «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина.

Описание методик в Приложениях 1-5.

Итак, приведем результаты исследования по первой предложенной испытуемым методике А. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом». Результаты, полученные с ее помощью, представлены ниже в таблице 9.

Таблица 9 - Средние баллы по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» в двух группах.

Параметры удовлетворенности / неудовлетворенности трудом	Максимум баллов	Группа 1 (n = 14)	Группа 2 (n = 13)
		M ± m	M ± m
Интерес к работе	6	3,7 ± 0,3	3,1 ± 0,2
Удовлетворенность достижениями в работе	4	3,4 ± 0,4	2,2 ± 0,3
Удовлетворенность взаимоотношениями сотрудниками	6	5 ± 0,2	2,5 ± 0,1
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	6	3,3 ± 0,1	2,7 ± 0,1
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	4	2,2 ± 0,2	1,6 ± 0,1
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4	2 ± 0,2	1,6 ± 0,1
Удовлетворенность условиями труда	4	2,8 ± 0,2	2,2 ± 0,1
Профессиональная ответственность	2	1,2 ± 0,1	1 ± 0,1
Общая удовлетворенность трудом	28	19,7 ± 0,5	13,3 ± 0,4

Таким образом, для группы работников, характеризующейся эффективной трудовой деятельностью (группа 1), свойственны следующие особенности: достаточно высокий интерес (3,7), высокая удовлетворенность достижениями в работе (3,4), а также высокая удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками (5,0) и условиями труда (2,8).

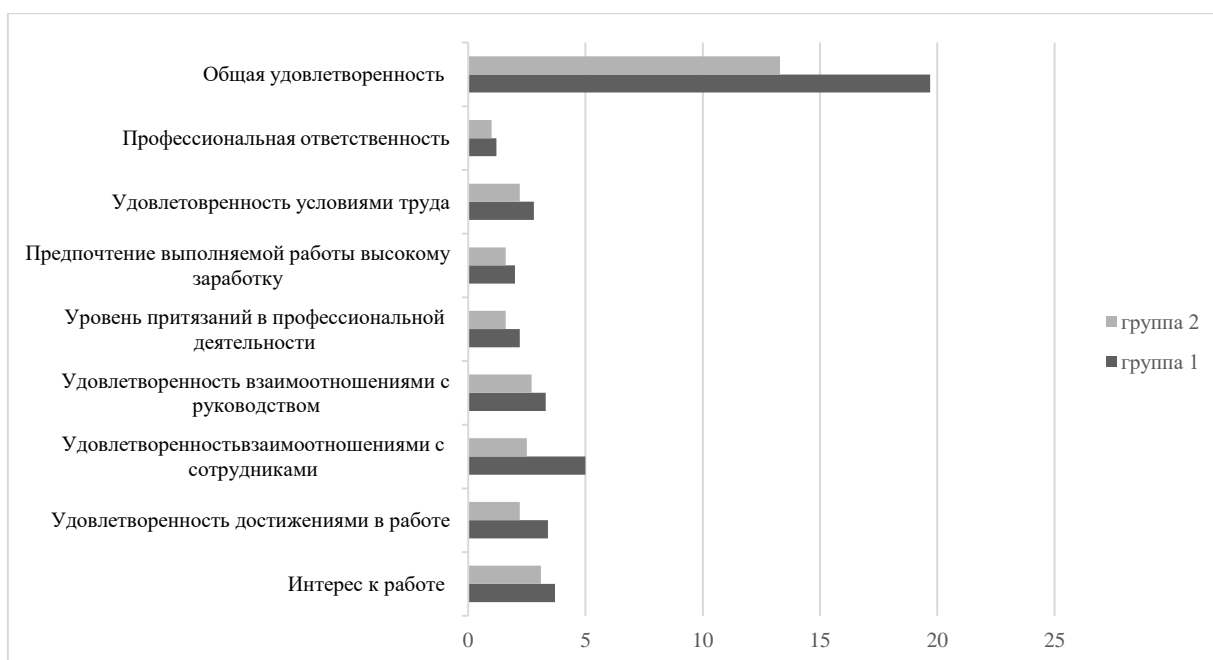


Рисунок 2 - Показатели удовлетворенности трудом в двух группах испытуемых

Для группы педагогических работников, характеризующейся недостаточно эффективной трудовой деятельностью (группа 2), свойственны следующие особенности: средний уровень интереса к работе (3,1), средний уровень удовлетворенности достижениями в работе (2,2), а также средний уровень удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками (2,5); при этом они недовольны тем, как складываются их взаимоотношения с руководством (2,7), они не могут достичь приемлемого для них уровня притязаний в своей профессии (1,6), высокий заработок для них важнее получения удовольствия от работы (1,6).

Наглядно результаты представлены на рисунке 2.

Далее испытуемым были предложены опросник мотивации достижения успеха Элерса и опросник определения мотивации избегания неудач Элерса. Эти методики обычно дают в комплексе, поскольку они дополняют друг друга. Результаты, полученные с их помощью, представлены в таблице ниже.

Таблица 10 - Средние баллы по методикам Элерса в двух группах

Показатель	Группа 1 (n = 14)	Группа 2 (n = 13)
	M ± m	M ± m
Мотивация к достижению успеха	19,5 ± 1,3	9,6 ± 1,23
Мотивация к избеганию неудач	12,3 ± 1,2	18,5 ± 0,8

Таким образом, исходя из результатов, представленных в таблице 10, можно сделать вывод о том, что существуют различия между двумя группами испытуемых по обоим рассмотренным показателям.

Делаем вывод, что педагогическим работникам, чья профессиональная деятельность оценивается руководством как успешная свойственно, с одной стороны, удовлетворенность своим трудом, а, с другой стороны, мотивация успеха.

В процессе трудовой деятельности это проявляется следующим образом. Эти работники не боятся сложностей, которые возникают у них при выполнении определенных профессиональных обязанностей. Эти работники нацелены на успех, активны, инициативны; у них развит соревновательный успех, они стремятся к тому, чтобы начальство их заметило и обязательно отметило их достижения. Эти сотрудники хорошо воспринимают педагогические новшества, отличаются хорошей обучаемостью, целеустремленностью. Эти педагогические работники хорошо работают индивидуально, но если решение предполагает работу в команде, предпочитают брать на себя руководящие роли.

Слабой стороной этих сотрудников является то, что если они все-таки не достигают желаемого успеха, свою неудачу склонны переживать очень сильно. Также из негативных проявлений чрезмерно выраженной мотивации успеха является склонность таких сотрудников к тщеславию, нетерпимости к чужому мнению, неумение подстраиваться под большинство, выраженная направленность на карьеру.

Так как респонденты, склонные к мотивации успеха, демонстрируют

удовлетворенность своей работой, то можно предположить, что в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей эти педагоги действительно добиваются желаемых целей, которые также не остаются незамеченными со стороны руководства.

Педагогические работники, которые, по мнению руководства техникума, гораздо менее успешны в работе, демонстрируют склонность к мотивации избегания неудач и низкую удовлетворенность своей работой.

Работники с мотивацией неудачи свойственны следующие черты личности и поведения. Эти люди стараются избегать возможных трудностей и препятствий в своей работе. Стараются изначально выбрать более легкую задачу, если предоставляется такая возможность. Неуверенны в себе, своих силах и компетентности. Если все-таки терпят неудачу, стремятся перенести ответственность во внешнее окружение. Не любят изменений, предпочитают привычные формы поведения, даже если они уже неэффективны.

Сильной стороной этих сотрудников является то, что они очень хорошо могут просчитывать возможные риски и трудности, которые могут возникнуть в процессе реализации определенной цели еще на этапе ее планирования.

Так как респонденты, участвующие в исследовании, склонные к мотивации неудачи, демонстрируют низкий уровень удовлетворенности работой, то можно предположить, что свои профессиональные обязанности они выполняют недостаточно эффективно, что приводит к тому, что руководство ими недоволено. Возможно, при выполнении своих прямых профессиональных обязанностей данные работники получают со стороны руководства замечания, что и приводит к негативным переживаниям.

Далее группам был предложен опросник определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла. Результаты, полученные с его помощью, представлены в таблице 11 ниже.

Таблица 11 - Средние баллы по опроснику определения источников мотивации по Д. Барбуто и Р. Сколла в двух группах

Категория	Группа 1 (n = 14)	Группа 2 (n = 13)
	M ± m	M ± m
Внутренние процессы	13,8 ± 1,3	8,1 ± 2,2
Инструментальная мотивация	4,6 ± 1,4	12,2 ± 3,3
Внешняя Я-концепция	6 ± 1,7	8,4 ± 2,2
Внутренняя Я-концепция	8,3 ± 2,1	4,6 ± 1,1
Интернализация цели	16,2 ± 2,2	6,1 ± 1,3

Для удобства анализа можно рассмотреть графическую карту выраженности источников мотивации в двух группах испытуемых на рисунке 3.

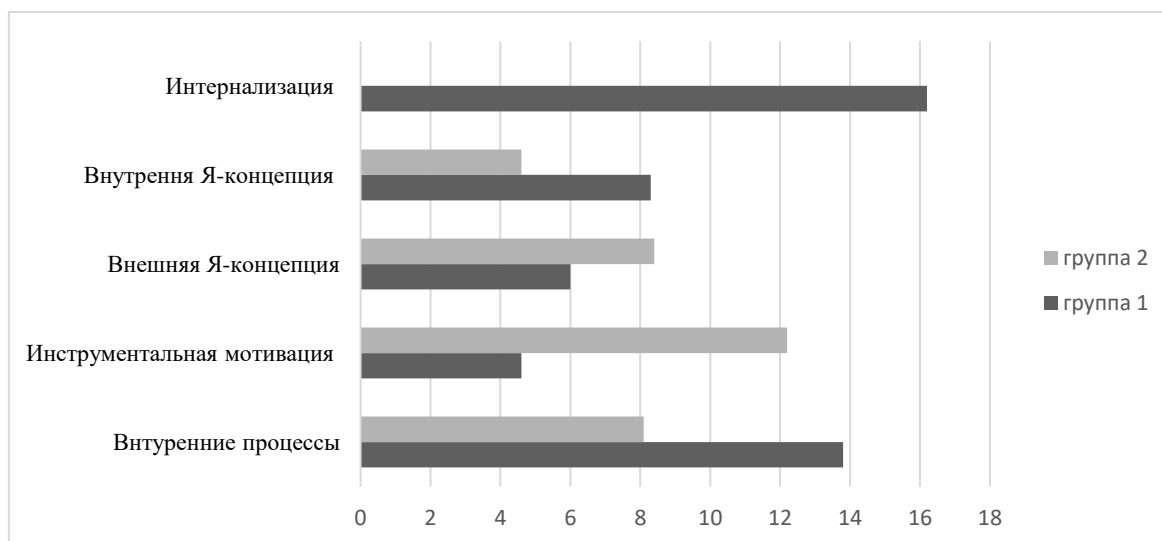


Рисунок 3 - Карта выраженности источников мотивации в двух группах испытуемых

Полученные с помощью методики Д.Барбуто и Р.Сколлы данные позволяют увидеть, что для группы педагогических работников техникума, характеризующихся эффективностью трудовой деятельности, свойственны в наибольшей степени интернализация цели (16,2) и внутренние процессы (13,8). В наименьшей степени у них присутствует инструментальная мотивация (4,6). Это означает, что педагоги, вошедшие в группу 1, отличаются желанием получать удовольствие и наслаждение от процесса

трудовой деятельности, а также желанием достигать целей, соответствующих интернализированным ценностям. Можно предположить, что объединение их личных целей с целями организации будет способствовать эффективности их трудовой деятельности. В наименьшей степени у них выражено желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как зарплата, премии и т.п.

Для педагогических работников группы 2, характеризующихся недостаточной эффективностью трудовой деятельности, свойственны в наибольшей степени инструментальная мотивация (12,2) и внешняя Я-концепция (8,4). В наименьшей степени у них присутствует внутренняя Я-концепция (4,6). Это означает, что педработники, вошедшие в группу 2, отличаются желанием получения осязаемых внешних вознаграждений, а также желанием принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

Если соотнести полученные данные с результатами методики «Интегральная удовлетворенность трудом», то можно отметить следующее: значимым источником мотивации для этой группы педагогических работников является признание со стороны окружения, однако они не удовлетворены отношениями ни с коллегами, ни с руководством, значит, признания не получают, что и может стать одним из факторов недостаточно эффективной трудовой деятельности.

Следующей испытуемым была предложена методика «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина. Результаты, полученные с ее помощью, представлены в таблице 12 ниже.

Таблица 12 - Средние баллы по методике «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина в двух группах

Потребность	Группа 1 (n = 14)	Группа 2 (n = 13)
	M ± m	M ± m
Вознаграждение	27 ± 4,5	48 ± 6,2
Условия труда	17 ± 3,4	28 ± 4,3

Структурирование работы	12 ± 1,2	16 ± 1,3
Социальные контакты	22 ± 2,7	42 ± 6,5
Взаимоотношения	18 ± 2,2	22 ± 3,1
Признание	26 ± 3,2	55 ± 8,1
Достижения	36 ± 5,2	30 ± 5,1
Власть и влияние	21 ± 2,1	28 ± 3,1
Разнообразие	19 ± 1,5	13 ± 1,4
Креативность	32 ± 4,5	18 ± 1,6
Самосовершенствование	27 ± 3,5	16 ± 1,4
Интересная работы	41 ± 5,1	28 ± 2,6

Полученные с помощью методики «Мотивационный профиль» данные позволяют увидеть, что в группе педагогических работников, характеризующихся эффективностью трудовой деятельности, мотивационный профиль выглядит следующим образом.

Наиболее значимыми трудовыми мотивами для них стали: достижения (36), креативность (32), интересная работа (41).

Наименее значимыми трудовыми мотивами для них стали: структурирование работы (12), условия работы (17), взаимоотношения (18).

Это значит, что педагогические работники техникума этой группы испытывают потребность в постановке и достижении сложных целей, в связи с чем они будут честно выкладываться на работе. Для них также свойственна потребность быть креативным, анализирующим, думающим педагогами, открытым для новых идей. Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Также у этой группы педагогов присутствует выраженная потребность в интересной, общественно полезной работе.

Данная группа педагогов с раздражением воспринимает попытки их излишне контролировать и навязывать им правила работы.

Представим мотивационный профиль личности графически (рисунок 4).

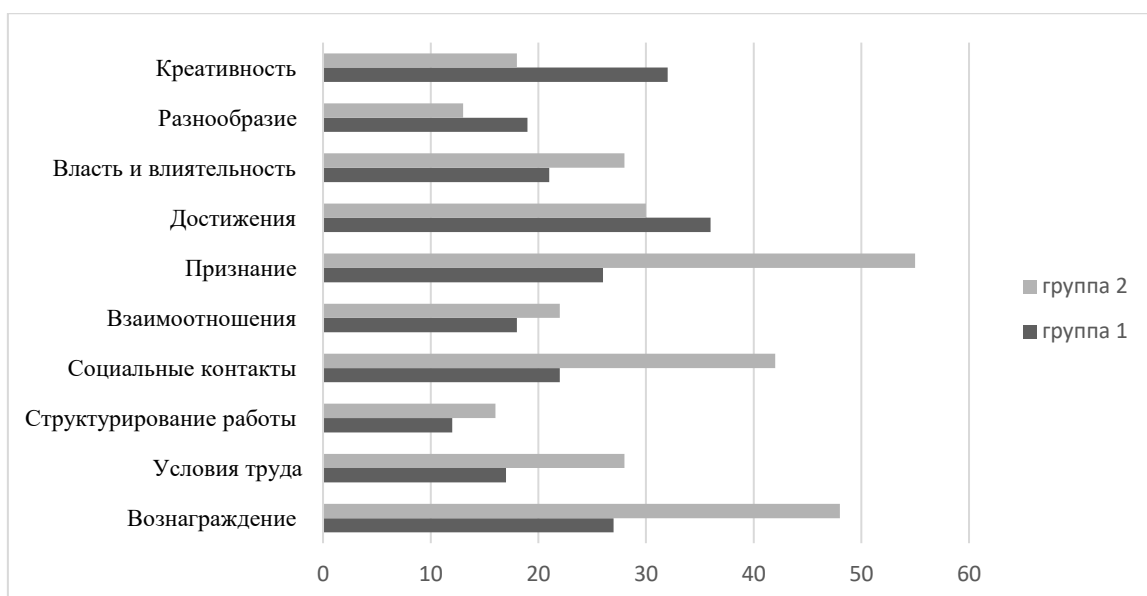


Рисунок 4 - Мотивационный профиль двух групп испытуемых.

В группе педагогических работников, характеризующихся недостаточной эффективностью профессиональной деятельности, мотивационный профиль выглядит следующим образом.

Наиболее значимыми трудовыми мотивами для них стали: вознаграждение (48), социальные контакты (42), признание (55). Наименее значимыми трудовыми мотивами для них стали: структурирование работы (16), разнообразие (13), самосовершенствование (16). Это значит, что работники этой группы испытывают потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Для них также свойственна потребность в социальных контактах, в общении с широким кругом людей, связей с коллегами, партнерами и клиентами.

Также у педагогических работников группы 1 присутствует выраженная потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили их заслуги, достижения и успехи. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Незначимы для них упорядоченность в работе, наличие рутины в работе,

отсутствие возможностей для карьерного роста.

При этом между двумя группами испытуемых выявлены достоверные различия по некоторым показателям. Так, выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «Вознаграждение»: этот мотив чаще выбирали испытуемые группы 2. Для них более значимым мотиватором является денежное вознаграждение, в то время как для испытуемых группы 1 этот мотив незначим.

Для испытуемых группы 2 также более значимым мотивом являются условия работы, в то время как для работников группы 1 этот мотив незначим. Высокие показатели этого фактора могут свидетельствовать о неудовлетворенности некой другой потребности, например, выражать неудовольствие неблагоприятным психологическим климатом.

Для испытуемых группы 2 также более значимым мотивом являются социальные контакты, в то время как для работников группы 1 этот мотив менее значим. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми.

Для педагогов группы 1 более значимым мотивом является мотив признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили их заслуги, достижения и успехи, в то время как для педработников группы 1 этот мотив менее значим.

Выбор педагогами (группа 1) мотива «Креативность» свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любознательности и нетривиального мышления. Также педагогами группы 1 чаще выбирался мотив «Интересная работа». Для них стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации.

Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы педагогические работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу.

Для педагогических работников группы 2 группы этот показатель менее значим.

2.4. Разработка рекомендаций по системным изменениям программы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ»

В данный момент в техникуме доминирующим методом мотивации является материальное стимулирование. В ГБПОУ «ЧМТТ» не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью педагогических работников, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации в части усиления нематериальной трудовой мотивации:

- моральное стимулирование;
- организационное стимулирование;
- стимулирование свободным временем.

Моральное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование такого рода в ГБПОУ «ЧМТТ» запустит в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным.

Информирование – это метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении педагогических работников организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников, в том числе на страницах в социальной сети и сайте организации.

Основными задачами информирования персонала будут являться: передавать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры педагогическому коллективу;

- 1) своевременно сообщать работникам о событиях в жизни ГБПОУ

«ЧМТТ»;

- 2) способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- 3) способствовать формированию командного (корпоративного) духа в ГБПОУ «ЧМТТ»;
- 4) способствовать повышению уровня лояльности педагогических работников;
- 5) способствовать осознанию каждым педагогом своей роли в коллективе.

Организация корпоративных мероприятий в ГБПОУ «ЧМТТ» также будет являться действенным методом морального стимулирования педагогов.

Стоит обратить внимание на официальное признание заслуг посредством награждения лучших педработников за отличия в труде, значимые для деятельности ГБПОУ «ЧМТТ» и поэтому поощряемые публично и официально.

Организационное стимулирование – регулирование поведения педработника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в ГБПОУ «ЧМТТ» – предполагает организацию труда таким образом, чтобы увеличить количество творческих элементов в работе, обеспечить возможность участия в управлении, профессионального роста и личностного развития.

Стимулирование свободным временем в ГБПОУ «ЧМТТ» – это регулирование поведения педработников на основе изменения времени его занятости:

- дополнительные выходные дни (отгулы);
- возможность выбора времени отпуска в удобное для работника время;
- перераспределение рабочего времени самим работником (гибкая занятость, работа на дому и пр.).

Таким образом, мероприятия по повышению мотивации педработников в ГБПОУ «ЧМТТ» выглядят следующим образом:

- официальное признание заслуг: награждение почетными грамотами; объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги»;
- привлечение работников к управлению: вопросы к сотрудникам на предмет внесения предложений по решению различных проблем ГБПОУ «ЧМТТ»; делегирование полномочий; привлечение к работе комиссий по решению каких-либо задач ГБПОУ «ЧМТТ»; включение в рабочие группы проектов изменений в ГБПОУ «ЧМТТ»;
- изменение статуса педработника: назначение на руководящую должность (продвижение); включение в кадровый резерв на продвижение; предоставление дополнительных полномочий и т.д.;
- улучшение условий труда и режима работы: улучшение психофизиологических и эргономических условий труда; внедрение новых технологий, учитывающих человеческий фактор и т.д.;
- совершенствование стиля руководства и методов управления в ГБПОУ «ЧМТТ»: неформальное использование стимулирующих воздействий, коммуникаций, эмоциональной окраски делового общения;
- формирование организационной культуры. Так же как стиль управления, организационная культура относится к нематериальным стимулам. Стимулирующее воздействие организационной культуры в образовательной организации происходит очень медленно, но имеет огромную стимулирующую силу.

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования в ГБПОУ «ЧМТТ» должна быть направлена на:

- 1) привлечение в организацию высококвалифицированных кадров молодых специалистов;
- 2) формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в педагогическом коллективе и в организации в целом;
- 3) формирование (упрочение) имиджа ГБПОУ «ЧМТТ» как

благоприятного работодателя;

- 4) совершенствование системы обучения и развития педагогических работников, повышения их квалификации, в том числе через организацию новых форматов методической работы (наставничество), внедрение внутриорганизационного обучения с использованием внутренних ресурсов и с привлечением научных организаций Челябинска и России;
- 5) использование различных площадок для представления опыта позитивных практик педагогическими работниками ГБПОУ «ЧМТТ».

Материальные и нематериальные стимулы хорошо сочетаются и активно дополняют друг друга. При этом нужно понимать, что нематериальное стимулирование педагогов будет действенным в тех случаях, когда оно основано на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на педагогический коллектив ГБПОУ «ЧМТТ» в целях усиления мотивации правомерного поведения и поощрения развития, нужных для организации форм отношений.

В ГБПОУ «ЧМТТ» должна быть продолжена работа по созданию эффективной системы мотивации педагогических работников. Ключевыми мероприятиями по ее созданию и функционированию должны стать следующие:

1. Разработка Концепции системы мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» в рамках программы развития организации.
2. Разработка дорожной карты внедрения системы мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».
3. Разработка Положения о системе оплаты и мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».
4. Разработка показателей и критериев оценки эффективности труда педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».
5. Создание системы внутриорганизационного обучения педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».

6. Создание системы продвижения и положительного имиджа ГБПОУ «ЧМТТ» в информационном пространстве Челябинской области.

Выводы по второй главе

1. Анализ организационно-экономических условий в ГБПОУ «ЧМТТ» позволил установить, что в образовательной организации созданы внутренние и внешние предпосылки для мотивации труда педагогических работников.
2. Анализ действующей системы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ» был направлен на выявление проблемных аспектов в мотивации педагогического труда работников организации для достижения нового качества профессионального образования. Поэтому руководство ГБПОУ «ЧМТТ» использует способы побуждения профессиональной активности педагогов, которая ориентирована на рост качественных показателей, выход на новый уровень теоретического обучения и производственной практики, а также на качественное изменение отношения педагогических работников к собственной профессиональной деятельности.
3. Для изучения эффективности системы мотивации персонала ГБПОУ «ЧМТТ» было проведено эмпирическое исследование. Ключевыми показателями были определены: 1) удовлетворенность трудом; 2) мотивация на успех; 3) мотивация на избегание неудач; 4) источники мотивации; 5) мотивационный профиль.
4. Полученные в ходе экспериментального исследования позволили сформулировать рекомендации по системным изменениям программы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате теоретического и практического изучения проблемы мотивации персонала в профессиональной организации были получены следующие выводы:

1) Предметом анализа современных концепций и теорий мотивации стал механизм стимулирования и мотивации трудовых профессиональных действий работников организации. Было установлено смысловые отличия трех разных подходов к определению термина «мотивация»: 1) система мотивов определенного человека или совокупность потребностей и мотивов; 2) система действий по активизации мотивов определенного человека; 3) внутренние побуждения, исходящие от самого человека. Принятая в нашем исследовании позиция, а именно, рассмотрение мотивации как создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы, потребности, - в прикладном аспекте позволяет синхронизировать ожидания организации и персонала для достижения значимых социальных и экономических эффектов как для организации в целом, так и для ее работников. Для уточнения сущности природы мотивации и раскрытия ее роли в исследовании были рассмотрены функции мотивации (объяснительная, регулятивная, коммуникативная, корректирующая), характеристики видов мотивации (внешняя и внутренняя).

2) В современной теории мотивации понятия «мотивация труда персонала», «мотивация трудовой деятельности», «мотивация профессиональной деятельности», «трудовая мотивация персонала» рассматриваются синонимично. Было установлено, что трудовая мотивация проявляется в трех взаимосвязанных и взаимопроникающих

состояниях – ключевых индикаторах: 1) заинтересованность в конечных результатах труда; 2) удовлетворенность работой; 3) степень приверженности работника организации, т.е. степень его преданности целям и интересам своей организации.

Мотивацию труда можно рассматривать не только как процесс, но и как направление и подсистему системы управления персоналом. Истинные причины, заставляющие людей работать продуктивно и с большой отдачей работать, сложны и разнообразны.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности сознательно в процессе воспитания человека, его образования. Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Типологии мотивации отличаются в зависимости от целей исследования. Среди исследователей особое распространение получила классификация типов мотивации работников в соответствии с типологической концепцией трудовой мотивации В. И. Герчикова. В данной модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский) и один тип мотивации избегания.

Формирование мотивации труда осуществляется поэтапно: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей индивида.

3) Одним из центральных факторов конкурентоспособности современных профессиональных образовательных организаций становится механизм мотивации педагогических работников. Под механизмом мотивации персонала понимается система

взаимосвязанных форм и методов, обеспечивающих заинтересованность педагогов в нужной целенаправленной деятельности через побуждение их к действию, и обеспечения зависимости вознаграждения от квалификации, фактических результатов работы каждого педагога.

Образовательная организация может добиться достижения своих целей, лишь учитывая потребности и ожидания личности педагога, обеспечивая их удовлетворение и реализацию. Педагогический работник в образовательной среде самостоятелен в выборе действий и стремится к собственному развитию, поэтому достижения образовательной организации представляют собой результат деятельности всего педагогического коллектива, что обеспечивает возможности для стратегического развития организации в целом. Технологическими особенностями создания системы трудовой мотивации в профессиональной образовательной организации являются: выявление и анализ некоторых особенностей организационной культуры (прежде всего, ожиданий организации от педагогических работников) и мотивационного потенциала сотрудников, анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров, выявление демотивирующих факторов.

4) Миссия профессиональной образовательной организации - ГБПОУ «ЧМТТ» - определяет уникальность ее мотивационной системы. Данная система включает два взаимосвязанных элемента: системы оплаты труда и организационной культуры, ориентированной на творческое участие каждого работника организации. Определение внешних и внутренних условий профессиональной образовательной организации становится неотъемлемой частью формирования эффективной системы мотивации.

Система мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» состоит из блока стимулирования (материального и нематериального) и

ценностного блока, включающего определение значимых для образовательной организации целей, соответствие ожиданий образовательной организации и педагогических работников, выявление демотивирующих факторов внешней и внутренней среды организации и т.п. Для создания и функционирования система мотивации педагогов в ГБПОУ «ЧМТТ» используется программный подход.

5) Проведенный анализ эффективности системы мотивации педагогов в ГБПОУ «ЧМТТ» по социально-психологическим показателям: 1) удовлетворенность трудом; 2) мотивация на успех; 3) мотивация на избегание неудач; 4) источники мотивации; 5) мотивационный профиль, - в двух группах испытуемых – педагогических работников, дифференцированных по уровню профессиональной успешности, подтвердил имеющиеся трудности в мотивировании работников. Выявленные проблемы в ГБПОУ «ЧМТТ» обусловили необходимость разработки рекомендаций по системным изменениям программы мотивации персонала в ГБПОУ «ЧМТТ». Для устранения выявленных проблем, было рекомендованы следующие ключевые мероприятия:

1. Разработка Концепции системы мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ» в рамках программы развития организации.
2. Разработка дорожной карты внедрения системы мотивации педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».
3. Разработка Положения о системе оплаты и мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».
4. Разработка показателей и критериев оценки эффективности труда педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».
5. Создание системы внутриорганизационного обучения педагогических работников ГБПОУ «ЧМТТ».
6. Создание системы продвижения и положительного имиджа ГБПОУ «ЧМТТ» в информационном пространстве Челябинской области.

Таким образом, цель достигнута, задачи решены, гипотеза доказана.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютин, М. С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. В. Грачев. – М. : Дело и сервис, 2013. – 365с.
2. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с.
3. Большой психологический словарь. – URL: https://gufo.me/dict/psychologie_dict (дата обращения: 13.01.2022).
4. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юрист, 2003. – 495 с.
5. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 152 с.
6. Виноградова, Г.А. Профессиональная мотивация и направленность личности педагога // Вестник Самарского государственного университета / Г. А. Виноградова. – 2015. – №4. – С. 197 – 202.
7. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. – М.: Техносфера, 2018. – 524 с.
8. Воробьева, М.А. Формирование системы мотивации педагогических работников / М.А. Воробьева. //Педагогическое образование в России. – 2016. – № 2. – С. 57-61. 19.
9. Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала : учеб.-метод. пособие / Е.О. Гаспарович. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 208 с.
10. Герчиков, В.И. Мотивация персонала : метод. пособие / В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. – М. , 2005. – 95 с.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ: (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (в редакции от 31.01.2016г.). – М.: Юридическая литература, 2016. – 157с.

12. Гурова, И.М. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития / И. М. Гурова, О.В. Гурова. – 2017. – №18. – С. 106-119.
13. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 376 с.
14. Елфимов, Е. А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде / Е.А. Елфимов // Человеческий капитал. – 2013. – Выпуск 11 (59). – С. 102-103.
15. Захарова Л. Н. Психология управления: учебное пособие. – М. : Логос, 2014. – 374 с.
16. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П.Ильин. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
17. Каверин, С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М. : РАН, 2013. – 224 с.
18. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2008. – 206 с.
19. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – М. : Инфра-М, 2019. – 235 с.
20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 299 с.
21. Ковтун, С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: автореф. дис. ...канд. эконом. наук : 08.00.05

- / С. Н. Ковтун; Рос. акад. Гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2005. – 28 с.
22. Колесов, Д. В. Эволюция психики и природа наркотизма / Д.В. Колесов. – М. : Педагогика, 1991. – 312 с.
23. Комарова, Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н.Н. Комарова // Человек и труд. – 1997. – № 10. – С. 15.
24. Копытова, А.В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации : дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / А. В. Копытова; ФГБОУ ВО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет». – Тюмень, 2016. – 208 с.
25. Корзенко, Н.И. Мотивация педагогической деятельности // //Вестник Челябинского государственного университета / Н.И. Корзенко, М.С. Тимофеев. – 2013. – №3. – С. 85-86.
26. Краснов, Т. С. Нематериальное стимулирование труда работников в контексте мотивации трудовой деятельности / Т.С. Краснов, А. А. Куприн // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – Орел, 2016. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28118538_65601479.pdf
27. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 482 с.
28. Мотивация и стимулирование персонала туристских предприятий : учебно-методическое пособие / сост. Ю. Б. Смирнова ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2018. – 36 с.
29. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

30. Мотивация персонала : учеб. пособие : практ. задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М. : АльфаПресс, 2010. – 640 с.
31. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / В.П. Пугачев [и др.], под ред. В.П. Пугачева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 392 с.
32. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Ю.В. Родионова – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2019. – 57 с.
33. Новикова, О. И. Особенности мотивации деятельности педагогических работников / О. И. Новикова, В. Б. Ременников // Молодой ученый. – 2019. – № 17 (255). – С. 228-229. – URL: <https://moluch.ru/archive/255/58505/> (дата обращения: 12.01.2022).
34. Поташник, М. М. Управление развитием школы / М. М. Поташник, В. С. Лазарев. – М. : Издательство педагогического университета, 2007. – 128 с.
35. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие / В.П. Пашуто. – М. : КНОРУС, 2012. – 316 с.
36. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. – М. : Academia, 2019. – 448 с.
37. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – 638 с.
38. Руденко, А.А. Мотивация и развитие персонала : учеб. пособие / А.А. Руденко, Т.В. Остудина, Т.В. Полякова. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2013. – 210 с.
39. Рекомендации по комплексу мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и

- технологических решений для повышения производительности труда. – М., 2019. – 112 с.
40. Современные методы мотивации и стимулирования персонала : учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / С. И. Жук, А. Н. Макаров, Е. А. Родионова. – Набережные Челны: Набережночелнинский институт КФУ, 2019. – 80 с.
41. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 323 с. .
42. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.
43. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (в редакции от 30.12.2015г.). – М.: Юридическая литература, 2016. – 142с.
44. Трутт, А.В. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации как инструмента кадровой политики: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / А.В.Трутт ; ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет». – Сочи, 2019. – 125 с.
45. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. От 21.0.2014) с измен. и доп.. вступивший в силу с 01.01.2015.

46. Федеральный проект «Производительность труда» – URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/proizvoditelnost-truda> (дата обращения: 11.01.2022).
47. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен. –СПб, 2001. – 206 с.
48. Чемяков, В. Грейдинг. Технологии построения системы управления персоналом / В. Чемяков. – М.- СПб: Вершина, 2007. –208 с.
49. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2016. – 268 с.
50. Шигабиева, Г. Я. Управление мотивацией персонала в образовательной организации: метод. рекомендации / Г. Я. Шигабиева. – Казань: ПРО РТ, 2017. – 22 с.

**Опросник «Интегральная удовлетворенность трудом»
(А.В. Батаршева)**

Инструкция. Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует

- а) да;
- в) отчасти;
- с) нет.

2. За последние годы я добился успехов в своей профессии

- а) да;
- в) отчасти;
- с) нет.

3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива

- а) да;
- в) не со всеми;
- с) нет.

4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок

- а) да;
- в) не всегда;
- с) нет.

5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям

- а) да;
- в) отчасти;
- с) нет.

6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое

- а) да;
- в) время от времени;
- с) нет.

7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня

- а) да;

в) что-то среднее;

с) нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на вас работу

а) да;

в) среднее;

с) нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы

а) да;

в) редко;

с) нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией

а) да;

в) среднее;

с) нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие

а) да;

в) время от времени;

с) нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе

а) да;

в) не совсем;

с) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе

а) да;

в) иногда;

с) нет.

15. Меня редко поощряют за работу

а) да;

в) иногда;

с) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы

а) да;

в) может быть;

с) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня

а) да;

в) иногда;

с) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда

- а) да;
- в) не совсем;
- с) нет.

Ключ к опроснику «Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршева)

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	
Профессиональная ответственность		
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	

Дешифратор к ключу опросника «Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршева)

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	А	Б	В		А	Б	В
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0

8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов.

Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%,

Высокий – выше 56%.

Опросник для изучения мотивации избегания неудач Т. Элерса

Инструкция. Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и подчеркните его.

1	2	3
1. Смелый	Бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	Робкий	упрямый
3. Осторожный	Решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	Бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	Трусливый	недумающий
6. Ловкий	Бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	Колеблющийся	удалой
8. Стремительный	Легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	Жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	Добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	Сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	Небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	Тихий	боязливый
14. Внимательный	Неблагоразумный	смелый
15. Рассудительный	Быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	Осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	Рассеянный	робкий
18. Малодушный	Неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	Нерешительный	нервный
20. Исполнительный	Преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	Бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	Безразличный	небрежный
23. Осторожный	Беззаботный	терпеливый
24. Разумный	Заботливый	храбрый
25. Предвидящий	Неустрашимый	добросовестный
26. Поспешный	Пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	Опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	Рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	Бдительный	беззаботный

Ключ:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1;

12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1;
22/1; 23/1; 23/ 3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Порядок подсчета: Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе. Первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты - номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце -«бдительный». Другие варианты ответов испытуемого баллов не получают.

Результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Тест на мотивацию к успеху (опросник Т. Элерса)

Инструкция. В опроснике вам предложен 41 вопрос, на каждый из которых необходимо ответить «да» или «нет»:

1. Если между двумя вариантами есть выбор, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на потом.
2. Если замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание, я легко раздражаюсь.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю на карту все.
4. Если возникает проблемная ситуация, чаще всего я принимаю решение одним из последних.
5. Если два дня подряд у меня нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. Я более требователен к себе, чем к другим.
8. Я доброжелательнее других.
9. Если я отказываюсь от сложного задания, впоследствии сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в работе не всегда одинаковы.
13. Другая работа привлекает меня больше той, которой я занят.
14. Признание стимулирует меня сильнее похвалы.
15. Знаю, что коллеги считают меня деловым человеком.
16. Преодоление препятствий способствует тому, что мои решения становятся более категоричными.
17. На моем честолюбии легко сыграть.
18. Если я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. Выполняя работу, я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни немного вещей важнее денег.
23. Если мне предстоит выполнить важное задание, я никогда не думаю ни о чем другом.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Если я расположен к работе, делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, способными упорно работать.
28. Когда у меня нет работы, мне не по себе.

29. Ответственную работу мне приходится выполнять чаще других.
30. Если мне приходится принимать решение, стараюсь делать это как можно лучше.
31. Иногда друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.
33. Противодействовать воле руководителя бессмысленно.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Если у меня что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа более результативна, чем у других.
38. Не довожу до конца многое, за что берусь.
39. Завидую людям, не загруженным работой.
40. Не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты, пойду на крайние меры.

Ключ к тесту:

Поставьте по 1 баллу за ответы:

- «ДА» - 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.
- «НЕТ» - 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Поставьте 0 баллов за ответы: 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40

Посчитайте полученную сумму баллов.

Обработка результатов:

- от 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;
- от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
- от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;
- свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Приложение 4

Опросник для определения источников мотивации» (авторы - Джон Барбуто и Ричард Сколл).

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, описывающих отношение человека к работе. Оцените, насколько каждое утверждение отражает вашу точку зрения. Поставьте отметку в соответствующей графе. Здесь нет правильных или неправильных ответов, старайтесь не задумываться над выбором ответа слишком долго.

№	Утверждение	Выбор						
		Полное НЕТ	НЕТ	Скорее НЕТ	Не знаю	Скорее ДА	ДА	Полное ДА
1	Я люблю делать только то, что доставляет мне удовольствие							
2	Объем моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы							
3	Для меня важно, чтобы другие одобряли мое поведение							
4	Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил							
5	Я бы не стал работать в компании, если бы не был согласен с ее целями							
6	Если мне не нравится							

	то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу							
7	Каждый час работы должен быть оплачен							
8	Я часто принимаю решение на основании того, что подумают другие							
9	Для меня важно работать в такой организации, которая позволяла бы мне использовать мои способности и опыт							
10	Я должен поверить в идею, прежде чем начать работать над ее воплощением							
11	Я часто откладываю работу, если можно заняться чем-то более интересным							
12	Я работал бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую оплату моих усилий							
13	Я упорно работаю над задачей, если ее выполнение связано с общественным признанием							
14	Я стараюсь добиваться того, чтобы мои решения соответствовали моим личным стандартам							

	поведения							
15	Пока я не поверю в идею, я не могу работать по-настоящему упорно							
16	Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, которая кажется мне наиболее интересной							
17	Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, где больше платят							
18	Если я выбираю работу, то ищу такую, в которой успех принесет мне признание							
19	Я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует							
20	Когда я выбираю компанию, то ищу ту, которая поддерживала бы мои убеждения и ценности							
21	Я провожу свое время с теми людьми, с которыми мне интереснее всего							
22	Мой любимый день на работе — день зарплаты							
23	Те люди, у кого больше друзей,							

	живут более полной жизнью							
24	Мне нравится делать то, что дает ощущение личного достижения							
25	Для того чтобы я мог упорно работать, цели компании должны совпадать с моими ценностями							
26	Если выбирать между двумя работами, то критерием для меня будет: «А какая из них интереснее?»							
27	Нужно всегда «держать глаза и уши открытыми», чтобы получать информацию о лучших местах работы							
28	Я прилагаю максимальные усилия, если мне известно, что это будет замечено наиболее влиятельными людьми в организации							
29	Мне нужно знать, что своими умениями и ценностями я вношу вклад в успех организации							
30	Если я разделяю цели компании,							

то не имеет значения, я ли добился успеха							
--	--	--	--	--	--	--	--

Обработка результатов

Каждый выбор испытуемого оценивается определенным количеством баллов в соответствии со шкалой:

Выбор	Полное НЕТ	НЕТ	Скорее НЕТ	Не знаю	Скорее ДА	ДА	Полное ДА
Баллы	-3	-2	-1	0	1	2	3

Подсчитайте результат по каждой категории, используя ключ отнесения вопросов к категориям:

Ключи к опроснику

1. (1, 6, 11, 16, 21, 26);
2. (2, 7, 12, 17, 22, 27);
3. (3, 8, 13, 18, 23, 28);
4. (4, 9, 14, 19, 24, 29);
5. (5, 10, 15, 20, 25, 30).

Каждый выбор испытуемого оценивается определенным количеством баллов в соответствии со шкалой:

Выбор	Полное НЕТ	НЕТ	Скорее НЕТ	Не знаю	Скорее ДА	ДА	Полное ДА
Баллы	-3	-2	-1	0	1	2	3

Результирующая оценка по каждой категории подсчитывается как среднее арифметическое баллов по шести утверждениям

Категория	Внутренние процессы	Инструментальная мотивация	Внешняя Я-концепция	Внутренняя Я-концепция	Интернализация цели
Σ баллов					

Приложение 5

Изучение мотивационного профиля личности (ш. Ричи и п. Мартин)

Инструкция. Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (*a, б, в, г*) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены. На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.
На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...

- а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где...

- а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа...

- а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...

- а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- б) едва ли была бы замечена другими людьми;
- в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если...

- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
- в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
- г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...

- а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
- б) у меня был бы очень хороший оклад;
- в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
- г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией

энтузиазма;

б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;

в) является полезной и значимой для общества;

г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

а) обеспечивает хорошие рабочие условия;

б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;

б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;

в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;

г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;

б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;

в) очень мало контактов с широким кругом людей;

г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- в) заработная плата не слишком высока;
- г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- в) меня окружали бы интересные люди;
- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

- в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Обработка результатов. Номера колонок в таблице соответствуют двенадцати описанным выше потребностям. Подсчитайте сумму баллов в каждой колонке. Это и будут количественные показатели относительной значимости для индивида этих потребностей.

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Итого												