

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

«Проектирование системы мотивации педагогических работников как
условие повышения эффективности управления образовательными
организациями (на примере ГБПОУ «ЧГКИПиТ г. Челябинска)»

Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям):
Менеджмент профессионального образования

Выполнила: магистрант группы
ЗФ-309/174-2-1

Колесникова Елена Евгеньевна

Научный руководитель:

Гнатышина Е.А., д.п.н., профессор,
кафедры ПППОиПМ

Проверка на объем заимствований:

80,69 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 11 » 02 2019г

Зав. кафедрой ПППОиПМ

к.п.н., доцент


Н.Ю. Корнеева

Челябинск 2019

Оглавление

Введение	
Глава I. Теоретические основы проектирования системы мотивации труда педагогических работников	
1.1. Понятие, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников	
1.2. Организационно-управленческие условия управления мотивацией труда педагогических работников	
1.3. Этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников	
Выводы по первой главе	
Глава II. Организация работы по проектированию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»	
2.1. Характеристика базы исследования и особенностей управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»	
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»	
2.3. Анализ результатов исследования по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»	
Выводы по второй главе	
Заключение	
Библиографический список	
Приложения	

Введение

Актуальность исследования. Любая организация нуждается в совершенствовании системы управления мотивацией труда персонала. Мотивация персонала к трудовой деятельности – отнюдь не новое направление в вопросах управления персоналом, но, вместе с тем, в нашей стране ей долгое время не уделялось должного внимания, особенно, в сфере управления педагогическими работниками.

Каждый год существует множество различных технологий управленческого менеджмента, но тот факт, что каждый работник, включая работника системы профессионального образования, это прежде всего человек с личными, социальными, психологическими и физиологическими характеристиками и потребностями, остается неизменным. Правильный подход к управлению вышеуказанными особенностями и потребностями показывает, как мотивация работы учителя влияет на эффективность образовательной организации.

Выяснилось, что результаты работы во многом зависят от многих психологических факторов. Умение включать эти факторы и, с их помощью, влиять на отдельных сотрудников образовательной организации (для достижения целенаправленной мотивации для работы учителей профессионального образования) помогает руководителю организации создать команду с общими целями и задачами.

Важность научного понимания обусловлена многими проблемами. Некоторые из них полагаются на трудности использования классических методов мотивации для работы в сфере образования. Сложность использования этих методов в образовательных организациях заключается в том, что способность мотивировать учителей к профессиональной подготовке является не только обновлением уже установленных мотивов, но и формированием структуры потребностей, при этом постоянно отслеживая и обеспечивая обратную связь. Мотивация работы педагогических работников

также означает способность понимать, воспринимать и контролировать цели образовательной организации. В этом случае деятельность сотрудников, необходимая для образовательной организации, будет высоко мотивирована, а результаты преподавательского состава будут значительными.

Сложность управления мотивацией учителей профессионального образования обусловлена сложностью его носителя: личность человека уникальна по своей природе. Доминантами поведения человека, в том числе в сфере труда, являются его собственные потребности, интересы, желания, способности, ориентации на ценности, цели и ожидания. Для каждого работника существует индивидуальный набор мотивирующих факторов. Объединить его для разных работников, даже в рамках одной и той же специальности, профессии, квалификации невозможно и нет необходимости не терять личную основу работника.

Именно поэтому так важно использовать в организации управления образованием знания по мотивации преподавательского состава, поэтому тема выпускной квалификационной работы «Система мотивации педагогических работников как условие повышения эффективности управления образовательными организациями» весьма актуальна.

Все вышеизложенное подтверждает актуальность темы исследования и позволяет сформулировать проблему, которая заключается в противоречии между разработанностью большого количества приемов и методов мотивации труда работников и неэффективностью использования данных приемов и методов в условиях образовательных организаций.

Целью исследования является: на основе теоретических основ проектирования системы мотивации труда педагогических работников, разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Объект исследования: критерии эффективности управления образовательными организациями.

Предметом исследования: система мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинского государственного колледжа индустрии питания и торговли» как критерий эффективности управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) изучить понятие, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников;

2) выделить организационно-управленческие условия управления мотивацией труда педагогических работников;

3) определить этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников;

4) охарактеризовать базу исследования и особенности управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»;

5) разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»;

б) осуществить анализ результатов исследования по совершенствованию системы мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Гипотеза исследования. Эффективность управления в ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» повысится, если:

1) изучить понятие, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников, выделить организационно-управленческие условия управления мотивацией труда педагогических работников;

2) определить этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников;

3) разработать и частично внедрить в практику базы исследования

рекомендации по совершенствованию системы мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» (рекомендация № 5 «Внедрение рейтинговой системы оценки труда педагогических работников колледжа»).

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и отборе материала необходимого для разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»:

- 1) изучение понятия, сущности и элементов системы мотивации труда педагогических работников;
- 2) выявлении организационно-управленческих условий управления мотивацией труда педагогических работников;
- 3) определение этапов разработки системы мотивации труда педагогических работников.

Научно-практическая новизна работы состоит в определении доминирующих мотивов педагогов, работающих в ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», использовании результатов исследования для разработки рекомендаций по совершенствованию мотивации педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Эмпирическую базу исследования составили нормативные документы, отражающие регулирование деятельности образовательных организаций, результаты анкетирования и наблюдения.

Положения, выносимые на защиту.

1. Выделены четыре основных вида мотивации труда педагогических работников: моральная, материальная, профессиональная и карьерная.
2. Организационно-управленческих условий управления мотивацией труда педагогических работников включает: 1) определение проблемы низкой

мотивации труда персонала; 2) определение цели и задач мотивации труда педагогических работников; 3) проведение социально-психологических исследований с целью определения мотивирующих факторов для каждой группы педагогических работников; 4) разработка системы мотивации труда педагогических работников; 5) определение экономической целесообразности внедрения системы мотивации труда персонала; 6) внедрение системы мотивации труда педагогических работников; 7) изучение эффективности внедрения системы мотивации персонала.

3. Были определены факторы мотивации педагогических работников базы исследования: уровень заработной платы; признание труда со стороны руководителей, коллег; удобное расписание занятий; интерес к работе; размер премий, пособий, надбавок; хорошие взаимоотношения в коллективе.

4. Этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников базы исследования: 1) принятие решения по внедрению системы управления мотивацией труда педагогов; 2) выработка политики в области мотивации труда педагогов; 3) развитие корпоративной культуры базы исследования; 4) улучшение условий труда преподавателей; 5) внедрение рейтинговой системы оценки труда педагогических работников колледжа; б) поддержка реализации программы.

5. Рейтинговая система повышения мотивации труда педагогических работников базы исследования, включающая в себе следующие критерии: доля обучающихся на «4» и «5», количество проектов, разработанных под руководством педагога, количество участников олимпиад, интеллектуальных, творческих конкурсов, количество победителей и призеров конкурсов, спортивных соревнований, количество проектов, в которых участвует педагог, количество педагогических советов, семинаров, конференций, в которых участвует педагог, количество публикаций, участие в конкурсах профмастерства, методических конкурсах, повышение квалификации педагогов.

База исследования: Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» (Краткое юридическое наименование базы исследования: ГБОУ СПО (ССУ) ЧГКИПиТ). Адрес базы исследования: 454052, г. Челябинск, ул. Шоссе металлургов, 47, тел. 8(351) 721-83-44.

Структура и объем выпускной квалификационной работы: введение, две главы, выводы по главам, заключение, библиографический список. Квалификационная работа изложена на 92 страницах машинописного текста, содержит 12 таблиц, 3 рисунка, 2 приложения (оценка удовлетворенности работой, определение ценностной ориентации работников), 73 источника литературы.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы проектирования системы мотивации педагогических работников, а именно изучены основные понятия проблемы исследования, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников, выявлены организационно-управленческих условий управления мотивации труда педагогических работников, определены этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников.

Во второй главе настоящего исследования представлена организация работы по проектированию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», а именно охарактеризована база исследования и особенности управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», осуществлен анализ результатов исследования по совершенствованию системы мотивации

труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Глава I. Теоретические основы проектирования системы мотивации труда педагогических работников

1.1. Понятие, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников

В данном параграфе настоящего исследования, на основе анализа литературы, будут охарактеризованы основные понятия проблемы исследования, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников.

Эффективная мотивация труда педагогических работников является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных образовательных организаций. В то же время теоретические аспекты построения системы мотивации труда, адекватных российской специфике и адаптированных к организациям системы образования, нуждаются в разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций механизмов мотивации труда педагогических работников.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития организации. В таких условиях мотивация трудовой деятельности педагогических работников приобретает особенно важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация труда рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи используются также термины стимулирование и мотивирование [3]. Целью мотивации трудовой деятельности является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Высокая мотивация сотрудников к работе является важнейшим условием успеха образовательной организации. Ни одна организация не может добиться успеха без отношения сотрудников к работе с высокой отдачей, без высокого уровня вовлеченности персонала, без заинтересованности организации в конечных результатах и без желания внести свой вклад в достижение целей. Вот почему интерес руководителей организации, специалистов в области управления персоналом, экспертов и консультантов в области работы с персоналом настолько велик, чтобы исследовать причины, побуждающие людей работать в полную силу в интересах организации.

Многие менеджеры считают, что деньги являются основным стимулом для работы. Однако мы знаем, что в некоторых случаях человек может работать самоотверженно, даже если его зарплата явно не удовлетворительная.

С другой стороны, на некоторых работах многие люди не брали бы деньги. Это означает, что в мотивации труда, которая определяет как выбор места работы, так и отношение к работе, есть что-то, кроме денег, а иногда и сильнее денег.

Определения понятия «мотивация», трактованные разными авторами, представлены в таблице (табл. 1).

Определение понятия «мотивация»

Определение	Источник
Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые способны побуждать человека к деятельности, задавая границы и формы этой деятельности и придавать мотивационному процессу направленность, ориентированную на достижение ожидаемых целей, удовлетворяющих как личностные потребности, так и интересы организаций	Хромовских Н.Т. Основы кадрового менеджмента: Учеб.материал / 2-е изд. дополн. и перераб.- Владивосток: ДВГАЭУ, 2003. 208 с.
Внутреннее состояние человека, при котором он испытывает осознанную или неосознанную потребность к выполнению какого-либо действия или к бездействию. Мотивация является изменяемым под воздействием внешних и внутренних факторов и обстоятельств внутренним психологическим состоянием. Мотивация не может быть измерена. Мотивация всегда направлена на перспективу, при достижении цели или осознании невозможности ее достижения мотивация изменяется.	http://lib.aldebaran.ru/author/rubavinaelena/knigadirektorapopersonalu
Внутренние процессы, проходящие в сознании человека (чувства, ощущения, переживания и прочее) влияющие на его предрасположенность к определенной трудовой деятельности	<u>Стратегические вопросы управления персоналом</u> Автор: Марина Новикова, бизнес-консультант, карьерный коуч http://www.grandars.ru/college/biznes
Система факторов, вызываемых активностью организма и определяющих направленность поведения человека. К факторам относятся прежде всего потребности, мотивы и цели, а также интересы, стремления, намерения.	http://www.hrliga.com/index.php
Процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета. Это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета	http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-ponyatiya-i-opredeleniya

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация к трудовой деятельности – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и соответственно целей организации.

Заработная плата - оплата труда работников в виде заработной платы и премиальных выплат в зависимости от количества и качества работы.

Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух основных понятиях: потребность и вознаграждение.

Это требует недостатка чего-то в человеке. Мотивация к работе - стремиться удовлетворять потребности (получать конкретные выгоды) посредством работы. Мотив работы возникает только тогда, когда работа является основным условием получения выгоды.

Потребности делятся на первичные и вторичные. Основными потребностями являются врожденные физиологические потребности организма в еде, сне, отдыхе и т. Д. Вторичные потребности носят психологический характер, требуют уважения, успеха, силы, богатства и т. Д.

Потребности человека определяют его поведение и поэтому являются мотивами поведения. Когда человек начинает чувствовать какую-либо потребность, он хочет достичь определенной цели, с помощью которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает цели, его потребность может быть полностью или частично удовлетворена.

Потребности удовлетворяются ценностями. Значение - это объект, который может удовлетворить потребность.

Во время своей деятельности человек анализирует, какой вид деятельности позволяет ему удовлетворить потребность, и пытается ее повторить. Такое поведение известно как закон результата.

Развитие системы образования в России требует постоянного обновления и повышения мотивации труда учителей, поскольку существующие механизмы мотивации недостаточны.

В последние годы система образования освоила новые способы мотивации. Используется не только классическая и экономическая мотивация в виде денежных премий и высокой заработной платы, но и неэкономические методы мотивации. Эти методы включают организационные, моральные и психологические меры [2].

Существует два основных вида мотивации: материальная и нематериальная. Материальная мотивация делится на систему прямой материальной мотивации и систему косвенной материальной мотивации.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных.

Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работника системы образования. Премиальные – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена.

Таким образом, система прямой материальной мотивации есть не что иное, как система оплаты труда.

Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в организации сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятых педагогов.

Исследования по проблемам мотивации труда учителей в контексте уровня и качества жизни населения изучены слабо. В настоящее время слишком мало внимания уделяется изучению глубоких социальных последствий общего сокращения рабочей силы работников, вызванного не только субъективными, но и объективными причинами. Таким образом, вы можете наблюдать прямую зависимость качества жизни населения от мотивации труда, благодаря которой человек может чувствовать себя уверенно, самодостаточно и полноценно в современном мире.

Материальная мотивация, как прямая, так и косвенная, имеет высокий уровень с точки зрения важности работника, поэтому необходимы постоянные, обновленные и взаимодополняющие способы мотивации работы работников, что приведет к повышению уровня профессиональных навыков. Все это приведет к улучшению качества жизни населения. Одним из способов повышения мотивации к работе, на наш взгляд, могут стать льготные кредиты для сотрудников организации.

Опыт западного и национального уровня свидетельствует о постоянном поиске новых возможных способов мотивации сотрудников. Одним из вариантов является дополнительное стимулирование, которое выражается во многих социальных программах (мероприятиях) или социальных выплатах, которые прямо или косвенно повышают заработную плату. В этом случае мотивация является как экономической, так и социальной.

Движущей силой организационно-экономического механизма профессиональной деятельности в образовательных организациях является система стандартов и мотивационных стандартов [23, с. 125].

Целесообразно провести исследование мотивационной структуры организации в соответствии с «интеллект (интервью) - опросник - собеседование». Интервью дает возможность для более глубокого анализа восприятия сотрудниками факторов удовлетворенности работой и их собственных ценностей. Проведение собеседований и дальнейший анализ результатов позволяет сформулировать основные принципы развития денежного вознаграждения в организации.

Высокая эффективность стимулирования персонала обеспечивается за счет построения системы мотивации, ориентированной на цели организации.

Общую схему трансформации целей организации в показатели системы мотивации ее сотрудников можно описать следующим образом:

– формируется схема стратегических и оперативных целей организации;

- цели организации декомпозируются на цели и задачи подразделений и ключевых сотрудников;
- для каждой цели и задачи определяются показатели их эффективности;
- на основе показателей эффективности сотрудников и подразделений формируются алгоритмы расчета переменной части заработной платы сотрудников, руководителей подразделений, топ-менеджеров.

Переменная составляющая оплаты сотрудников определяется их вкладом (или вкладом подразделений, в которых они работают) в достижение стратегических и оперативных целей организации. Именно система мотивации обеспечивает ориентацию руководителей и сотрудников на постоянное совершенствование системы управления с целью достижения высоких показателей.

Все подходы к построению систем мотивации отличаются одной особенностью. Она состоит в том, что персонал выступает исключительно как своеобразная часть производственной системы, отношения с которой осуществляются преимущественно на экономическом уровне. Выделенные системы мотивации ориентированы на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека без особого обращения внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих возрастание производительной силы персонала [16, с. 102].

Управление персоналом с использованием таких систем мотивации сводится к следующим процессам:

- отбор необходимых для эффективного использования в производстве людей;
- подготовка их для использования в технологической цепочке производства;

- создание дисциплинированного персонала и четко выполняющий основные нормы организационного поведения;
- в случае экономических неурядиц или технико-технологических модернизаций увольнение части персонала или с минимальными затратами его переподготовка.

В зависимости от специфики мотивационных установок могут быть конкретизированы инструменты управленческого воздействия по отношению к работникам, готовым к самоменеджменту и самомотивации. Однако следует учитывать наличие признаков высокой степени мотивации при традиционных технологиях управления персоналом.

Чтобы механизмы мотивации вступили в силу, эксперты предлагают использовать переформулировку - метод, который позволяет взглянуть на ситуацию, явление, действие с другой точки зрения.

Независимо от того, ориентируется ли организация на традиционные или инновационные инструменты мотивации, ее важным аспектом является организационно-экономический механизм, который включает определение функций и задач службы управления персоналом в этой области работы с персоналом.

Экономические аспекты стимулирующих программ должны быть адекватно согласованы с особенностями развития образовательной организации в зависимости от жизненного цикла ее деятельности, факторов окружающей среды и внутренней бизнес-среды. Тип стратегии определяет финансовые возможности организации выбирать тот или иной мотиватор.

Создание финансовой основы системы мотивации работников должно осуществляться по-разному в соответствии с категориями работников. Такой подход объясняется тем, что разные группы работников по-разному влияют на общий доход организации из-за созданной в ней системы разделения и кооперации рабочей силы. Несмотря на общепринятую практику использования нетрадиционных инструментов мотивации, ведущая роль материальных мотивов и стимулов остается в России [22, с. 105].

В этих условиях равный доступ каждой группы работников ко всем видам платежей и стимулирование личного вклада в успех организации обеспечивает своеобразное корпоративное равенство всех групп персонала по отношению к мотивационным комплексам, существующим в организации.

Как указано выше, в настоящее время известен широкий спектр мотивирующих факторов.

Заработная плата является наиболее распространенным методом материальной мотивации. Чтобы получить реальную отдачу от работника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть значительным, в противном случае увеличение заработной платы может привести к еще большему нежеланию выполнять ваши рабочие обязанности. Некоторые менеджеры лишь иногда поднимают зарплату сотрудникам небольшими суммами. Однако для мотивации даже разовое, но значительное повышение заработной платы более эффективно [20, с. 86].

Решение о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, но этого, как правило, не происходит. Поэтому требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа сотрудниками, грозящими увольнением. Нередко такой метод срabатывает, однако работники, как правило, добиваются лишь незначительного повышения заработной платы. По этой причине вскоре работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии. Реже организации используют премии за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в образовательной организации, когда работник эффективно трудится на благо организации и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя два-три года сотрудник по тем или иным причинам захочет

поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего в образовательной организации более пяти лет.

Процент, как способ материальной мотивации, наиболее распространен в сфере продаж и оказания различных услуг. Суть процента от выручки заключается в том, что заработок сотрудника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажи. Некоторые образовательные организации, также делающие ставку на квалификацию педагогических работников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности [18, с. 36].

В материальные стимулы входят различные бонусы. Однако их фиксированная сумма нередко превращает инструмент в демотивирующий. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение (тантьема), выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей. При начислении командных бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации так или иначе связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных стимулов ограничение системы мотивации только материальными

стимулами не принесет желаемого результата. Членами каждой команды являются люди с разными жизненными ценностями и взглядами. Кроме того, материальные стимулы рассчитываются на основе результатов выполненной работы и могут различаться даже среди людей, занимающих одинаковую позицию в иерархии услуг. Все это часто вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в команде. Во многих случаях требуются своего рода моральная компенсация и уравнивающий фактор, роль которого - методы нематериальных стимулов.

В современных кризисных условиях нематериальная мотивация является наиболее подходящей для менеджера, поскольку она не требует больших материальных затрат и при оптимальной организации способна охватить каждого сотрудника организации. Этот тип мотивации не должен быть наемным работником и не должен быть доведен до фанатизма, но это не следует упускать из виду.

Каждая организация создает свою собственную мотивационную программу (основанную на специфике бизнеса, стратегических целях и существующей корпоративной культуре), но эффективность программы будет выше, если принять во внимание пять принципов [2].

1. Программа должна решать тактические задачи, ориентируясь на стратегию организации.
2. Мотивация должна охватывать все категории работников.
3. Мотивация должна учитывать этап развития образовательной организации.
4. Разумный выбор мотивирующих факторов.
5. Эффект новизны.

Следует понимать, что каждый человек имеет индивидуальность, поэтому цели и потребности каждого работника разные. Исходя из этого, можно сделать вывод, что один и тот же метод мотивации может быть эффективным для одного работника и оказывать нейтральное или демотивирующее влияние на другого работника.

Важным методом мотивации нематериального персонала является создание в организации условий, в которых люди могут достичь своих собственных целей, только направляя свои усилия на достижение целей организации. Для этого вам необходимо точно знать, какие цели ставят сотрудники организации, каковы их потребности.

Данный вид мотивации является весьма эффективным, т.к. невозможно мотивировать людей общими программами. В отношении каждого конкретного сотрудника вопрос мотивации нужно рассматривать отдельно — в зависимости от его квалификации, амбиций, личностных потребностей, инструменты мотивации должны быть различны.

Руководители небольших по размеру образовательных организаций могут разработать индивидуальные методы мотивации для каждого из работников, тем самым поднять общую эффективность производства, увеличивая работоспособность отдельного работника.

Правильно подобранный комплекс мотивационных мероприятий вырабатывает и стимулирует лояльность у сотрудников.

В организации, где количество работников не позволяет осуществить индивидуальный подход, возможно, стимулировать труд отдельных групп людей, которые занимаются идентичной работой, чаще всего на производстве они разделены на бригады, отделы и т.п. Определенные группы можно награждать поездками в театр, походами в развлекательные заведения, организацией их совместного отдыха на природе и другое, при условии своевременного выполнения работы или перевыполнение плана. Возможно, проведение различных соревнований между группами по эффективности их работы и, конечно же, необходимо обозначить награждение соответствующее требованиям, которое может быть нематериальным. Однако этот метод может негативно отразиться на отношениях между группами и привести к конфликтам.

Управляющие высшего звена, которые не могут лично контролировать все группы сотрудников, могут разработать стратегию нематериальной

мотивации, при которой будут параллельно внедряться мотивирующие факторы, охватывающие различные цели.

Ко всему прочему, мотивация педагогических работников должна быть постоянной, так как в любой образовательной организации происходит смена персонала, даже в очень комфортной, а так же стоит отметить, что цели и интересы сотрудников имеют переменчивый характер. Программы нематериальной мотивации необходимо регулярно поддерживать и обновлять. Сотрудники, особенно на стартовых позициях, должны постоянно чувствовать потенциал для своего профессионального развития. Постоянное использование одного и того же мотива к повышению эффективности труда обязательно приведет к потере интереса к данному мотиву. В качестве примера цикличности нематериальной мотивации можно привести необходимость смены задач или пополнения спектра функций.

Еще одной из причин постоянного применения нематериальной мотивации служит отсутствие быстрого эффекта. Эффект следует ожидать в долгосрочной перспективе, но при этом он будет более сильным и долговечным, в отличие от материального стимулирования, эффект от которого можно пронаблюдать в течение короткого срока, но длительность его действия будет короткой. В связи с этой особенностью нерегулярное проведение мероприятий по нематериальной мотивации не приведет к положительному результату.

В большинстве случаев нематериальное стимулирование используется для повышения уровня лояльности педагогических работников образовательной организации, их вовлеченности в работу и общую идею или для создания комфортных условий для работы коллектива, развития корпоративного духа. При этом не стоит забывать, что это не должно доходить до стадии фетиша. Из этого следует, что использование данных методов способствует созданию сплоченного и стабильного коллектива, это приведет к сокращению плавучести кадров. Как известно сработавшая команда выполняет свои функции высококачественно и в гораздо меньший срок.

Подводя итог, напрашивается общий вывод: использование материальной и нематериальной мотивации труда персонала является весьма эффективным, не требующим больших финансовых затрат, как правило, для бюджетных образовательных организаций. Материальные и нематериальные стимулы должны взаимно дополнять и обогащать друг друга. Однако положительного эффекта можно достичь только при постоянном его использовании и введения новых мотивирующих факторов.

В данном параграфе настоящего исследования рассмотрены основные понятия, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников. В следующем параграфе будут определены и охарактеризованы организационно-управленческие условия управления мотивацией труда педагогических работников.

1.2. Организационно-управленческие условия управления мотивацией труда педагогических работников

В предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы рассмотрены основные понятия, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников. В данном параграфе исследования будут определены и охарактеризованы организационно-управленческие условия управления мотивацией труда педагогических работников.

Мотивационный механизм образовательной организации – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики. Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся в образовательной организации традиции и исторический опыт работы.

Основная цель эффективной системы мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности образовательной организации. Система мотивации должна быть ориентирована не только на «включение» определенных мотивов педагогических работников при выполнении труда, но и на выявление и повышение удовлетворенности группы педагогов профессионального обучения, которые являются высокопрофессиональным ядром образовательной организации.

Эффективная система мотивации педагогических работников системы профессионального образования должна включать следующие элементы:

- установление актуальных, труднодостижимых целей, которые понятны и могут быть приняты сотрудниками;

- создание благоприятных условий для достижения целей;
- использование вознаграждений и наказаний для предотвращения нежелательного поведения и поощрение отличного исполнения;
- обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений;
- справедливое распределение вознаграждений;
- обеспечение своевременности вознаграждения и достоверной обратной связи о результатах исполнения.

Разработка механизма стимулирования управления персоналом образовательной организации требует решения ряда задач [5].

1. Необходимость выявления факторов, определяющих структуру механизма стимулирования. Конкретный характер их сущности в конкретной социальной среде, влияние на мотивацию факторов внутренней и внешней среды. Определение возможности их стихийного или преднамеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы.

2. Выбор правильных методов воздействия на мотивацию, их разумная сложная комбинация.

3. Выбор правильного набора инструментов, влияющих на поведение сотрудников на работе. Разработка основных функций этого комплекса.

4. Выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики образовательных организаций).

5. Оценка эффективности мотивационной политики образовательной организации.

6. Формы и методы мотивации и стимулирования работников профессиональной образовательной организации.

Из вышесказанного следует, что стимулами могут быть любые выгоды, которые удовлетворяют базовые потребности данного лица, если они приняты, предполагающие профессиональную деятельность. Другими словами, добро становится рабочим стимулом, если оно является рабочим

мотивом. Понятия «мотив сотрудника» и «стимул сотрудника» помогают решать проблемы, связанные с эффективностью работы учителей.

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала организации крайне важно учитывать два аспекта: качественный этап жизни организации и типология сотрудников.

Приведем несколько предварительных положений о системе мотивации сотрудников. Эти общие правила должны стать основой справедливой системы мотивации сотрудников. Нарушение любого из них приводит к тому, что мотивационная система неэффективна или даже вредна.

Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии управления персоналом, а стратегия управления персоналом должна вписываться в общую стратегию организации.

Система мотивации труда должна учитывать специфику внешних, с точки зрения организации, условий.

1) правовая среда: система мотивации труда должна учитывать действующее трудовое законодательство и другие нормативные акты

2) экономическая среда: система мотивации к труду должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в стране, регионе и т. Д.

3) социальная среда: система мотивации труда должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), характеристики профессиональных и общественных объединений, которые так или иначе включают работников организации, преступность, перспективу региона, уровень напряженности и т. д.

4) политическая ситуация: система мотивации к работе должна учитывать общую политическую ситуацию в регионе (наличие забастовок, забастовок и т. д.)

5) факторы технологического развития отрасли:

– социокультурные факторы: система мотивации труда должна учитывать культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.

– экологические факторы: система мотивации труда должна учитывать экологическую ситуацию, особенно, при неблагоприятной экологической обстановке.

Система мотивации должна, в частности, включать механизм оптимального стимулирования труда. Система мотивации к работе направлена обеспечение мотивации работника на работу в организации и в рамках его профессиональных задач. Система мотивации к работе поощряет работу сотрудника, что ценно для организации.

Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий – это целенаправленный процесс интерактивного взаимодействия обучающихся и обучающихся между собой и со средствами обучения, который реализуется в специфической дидактической системе [2].

Предшественник, родоначальник дистанционного обучения берет свое начало в VIII веке. Можно считать, что дистанционное обучение начало свое развитие в качестве «корреспондентского обучения». Именно в то время в Европе почтовая связь становится регулярной и общедоступной.

Все желающие получить образование имели возможность активно переписываться со своими педагогами, получать от них задания и требуемую для его выполнения литературу. Выполненные задания отправлялись по почте педагогу, либо претенденты на получение знаний сдавали экзамены на местах доверенному лицу. Процедура обучения, согласно нынешним меркам, была длительной и не особо комфортной. Будь подобный способ обучения в наше стремительное время, современные обучающиеся уже и забыли бы, какой предмет, какую тему они изучали и сдавали.

Начало XX века, как известно, характеризуется значительным экономическим подъемом, к 1913 году аграрная Россия не только догоняет, но

и по некоторым показателям обгоняет промышленные страны Европейского континента. При организации обучения стали повсеместно использоваться телеграф и телефонная связь.

Однако данные средства связи не стали толчком к развитию дистанционного обучения. Лишь к середине двадцатого столетия, с появлением телевидения рождается непосредственный предшественник дистанционного образования – телевизионные учебные передачи.

Современники тех событий могут помнить, как проводились телеуроки. Как правило, темы никогда не совпадали с действующими в школе программами, но всем школьникам это новшество представлялось необыкновенным прогрессом. Японцы, которым в 70-е годы прошлого столетия уже исполнилось 10 лет и больше, добрым словом вспоминают диктора Центрального телевидения Светлану Жильцову. Она некоторое время вела уроки русского языка на одном из основных телевизионных каналов Японии.

Несомненно, становятся понятны недостатки подобного обучения – связь была односторонняя и безконтрольная. Возникают обоснованные сомнения, относительно целесообразности и качества такого вида образования.

С появлением в жизни человека первых персональных компьютеров в восьмидесятых годах 20-го века, происходит автоматизация обучение. Разрабатываются обучающие программы в виде игр, компьютерных программ.

Не выходя из дома, каждый желающий может пройти дистанционные курсы по интересующему направлению науки, стать квалифицированным специалистом в выбранной области знаний. К тому же, сдать экзамены и получить диплом.

В наше время дистанционное образование прочно обосновалось и заслуженно завоевало авторитет не исключительно в молодежной среде. Сейчас стало модным причислять себя к ученикам или студентам в возрасте

«далеко за пятьдесят». Уходя на заслуженную пенсию и получая в подарок массу освободившегося времени, желающие получить новые знания, которые были не доступны ранее, обращаются к дистанционному обучению. Это не может не радовать.

Подобная форма обучения, несомненно, является едва ли не единственно возможной для детей и взрослых с особыми возможностями здоровья; для кормящих мам, которым невероятно сложно найти, с кем оставить своего ребенка. Дистанционное обучение убирает проблему дальних переездов, если учебное заведение находится на достаточно большом расстоянии от места проживания студента.

Студент, избравший такой способ получения знаний, самостоятельно занимается организацией, планированием и самоконтролем своего обучения. Он выбирает удобные для себя часы занятий, согласовывая их с преподавателем, если в этом есть необходимость. То есть, студент, действительно, хозяин своего времени. Такая форма однозначно подходит тем, у кого основная часть жизни занята работой, обеспечением материальными благами членов своей семьи. Тем, у кого дистанционное обучение является вторым образованием или вообще параллельным.

Можно изучать несколько курсов одновременно. Можно не волноваться за пропуски лекций, их есть возможность посмотреть или прослушать в другое, более удобное время. Знакомые темы «не грех» и пропустить. В наш стремительный век человечество не успевает следить за скоростными внедрениями инновационных технологий. Еще вчера модный гаджет завтра окажется устаревшей моделью. Сейчас слова Омара Хайяма «кто жизнь познал, тот не спешит» никак не соответствуют темпу современного человека. Малейшее отставание от заданного общественным развитием ритма может откинуть на много шагов назад любого зазевавшегося.

Дистанционное образование имеет еще ряд положительных характеристик:

- нет необходимости ежедневно посещать учебное заведение, поэтому таким способом успешно пользуются лица, отбывающие наказания в местах лишения свободы;

- высокие результаты в обучении достигаются тем, что полученные знания тут же могут быть применены на практике, если студент-дистанционщик работает по изучаемой специальности;

- после регистрации на сайте учебного заведения, студент получает всю необходимую литературу, следовательно, проблема нехватки учебных материалов его не беспокоит;

- дистанционное обучение на порядок дешевле коммерческой формы, преобладающей во многих вузах страны;

- гарантия индивидуального подхода к каждому студенту.

Однако, как и все в нашей жизни, дистанционное образование имеет и проблемные стороны в своей характеристике. Прежде всего, мотивация должна быть очень сильной. Не все могут спланировать правильно процесс обучения, не все владеют навыками самоконтроля и самоорганизации. Очень многие студенты, отучившись несколько месяцев, найдя себе массу оправданий, забрасывают учебу. Хорошо, если через какое-то время все же приходит осознание того, что поступок был не правильный, и «ученик возвращается за парту», но иногда этого и не происходит.

К проблемным моментам следует отнести отсутствие Интернета в отдаленных районах, компьютерную неграмотность и вопросы идентификации студента. Не факт, что сдает экзамен или зачет, зарегистрированное лицо.

Как мы можем видеть, положительные качества дистанционного обучения явно преобладают, даже перечеркивают его отрицательные стороны. В связи с повышением спроса на образовательные услуги и с развитием информационных технологий, такая форма обучения с каждым годом будет все более востребованной.

В нашей стране система дистанционного обучения не так давно начала активно развиваться, тем не менее, уже в 50% высших учебных заведений она внедрена, а студенты, использующие ее, показывают высокие результаты своего образования. В основе мотивационной политики в соответствии с характером действий лежит необходимость содействовать соблюдению сотрудниками организации пяти основных групп правовых требований:

1) общие нормативные требования ко всем работникам организации (дисциплинарные требования и корпоративная культура). Это нормативная структура, общая для всех членов организации, включая руководство. Кроме того, в случае управления желательно сделать акцент на соблюдении общекорпоративных стандартов, так как это может создать желательную схему для менее осведомленных членов организации. Наоборот, нарушения норм, общих для всех стандартов руководящими работниками, очень быстро приводят к дезинтеграции дисциплины во всей организации («гниение с головы»).

2) нормативные требования в отношении управления (для менеджеров) и выполнения (для подрядчиков) деятельности. Известно, что практика дисциплины является обещанием организации в деятельности любой образовательной организации, а ее отсутствие является источником дезинтеграции. Таким образом, мотивационные условия в организации должны поддерживать производительность дисциплины.

3) профессиональные и функциональные стандарты. Каждый сотрудник должен иметь строго определенный диапазон типичных задач на своем рабочем месте, и каждый сотрудник должен соответствовать требованиям, вытекающим из логики решения этих задач. Мотивационные условия в организации должны способствовать развитию профессионального и функционального духа сотрудников, пониманию организации их части задач в общей задаче компании. Система мотивации, служащая этому регулированию, должна исключать любую профессиональную

дискриминацию, создавая равные моральные и материальные шансы для представителей различных функций.

4) позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий). Наличие высококвалифицированных сотрудников в компании является необходимым, но недостаточным условием для эффективной работы компании в целом. Изменчивость механизма взаимодействия между сотрудниками в разных отделах одинаково важна. В свою очередь, корректировка механизма возможна только при наличии правовой определенности деловых отношений и готовности сотрудников соблюдать эти стандарты. Поэтому одним из направлений мотивации должно быть поддержание конструктивных отношений между сотрудниками, отделами и т. д.

5) Межличностные правила. В отличие от предыдущего параграфа, он подчеркивает важность поддержания «теплых» межличностных отношений с системой стимулирования. Значение этого мотивационного слоя будет подтверждено всеми, кто столкнулся с нерешенностью вопроса из-за межличностных неприязни, межличностных конфликтов на земле, не связанных с (национальными) правилами и т. д. В целом, очень немногие сотрудники, похоже, не переносят личную неприязнь в сферу деловых отношений. Лучший способ поддерживать нормальные межличностные отношения:

- а) включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межличностных отношений внутри организации;
- б) поддержание мотивационных условий порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии [27].

Система стимулирования не будет эффективной, если она основана исключительно на денежных стимулах и не включает неденежный элемент. Увеличение заработной платы рано или поздно перестает приносить ожидаемый работодателем доход. Кроме того, завышенная заработная плата начинает оказывать демотивирующее действие, «демпфирование». Сотрудники с таким

подходом часто перестают работать эффективно и начинают оставаться на месте, во что бы то ни стало, часто в ущерб компании.

Денежная мотивация, независимо от ее формы, должна напрямую зависеть от результатов работы, от того, насколько эффективно работает сотрудник или бизнес-единица. Вначале работник «работает» за деньги, затем мысленно готов к новым продвижениям по службе, и если повышение зарплаты является привычкой и не связано с эффективностью работника, его больше не будут стимулировать. Специалисты по кадрам называют деньги на краткосрочный стимулятор, так называемый Инвестиции первого порядка и утверждение, что для повышения лояльности необходимо направить средства на разработку безличных стимулов. Ничто так не дешево и не стоит так много внимания, как внимание. Поэтому эксперты считают одним из наиболее эффективных и дешевых методов неденежной мотивации проявление интереса к личности работника (независимо от того, является ли он преподавателем профессионального обучения или административно-управленческого персонала) и признание его профессионального успеха. Этот инструмент охватывает целый ряд мер - от устной благодарности до поощрения общественности и представления ценного подарка с вдохновляющим текстом и именем учителя профессионального образования [28]. Система стимулирования не будет эффективной, если она основана исключительно на денежных стимулах и не включает неденежный элемент. Увеличение заработной платы рано или поздно перестает приносить ожидаемый работодателем доход. Кроме того, завышенная заработная плата начинает оказывать демотивирующее действие, «демпфирование». Сотрудники с таким подходом часто перестают работать эффективно и начинают оставаться на месте, во что бы то ни стало, часто в ущерб компании.

Денежная мотивация, независимо от ее формы, должна напрямую зависеть от результатов работы, от того, насколько эффективно работает сотрудник или бизнес-единица. Вначале работник «работает» за деньги, затем мысленно готов к новым продвижениям по службе, и если повышение зарплаты является привычкой и не связано с эффективностью работника, его больше не будут стимулировать.

Специалисты по кадрам называют деньги на краткосрочный стимулятор, так называемый Инвестиции первого порядка и утверждение, что для повышения лояльности необходимо направить средства на разработку безличных стимулов. Ничто так не дешево и не стоит так много внимания, как внимание. Поэтому эксперты считают одним из наиболее эффективных и дешевых методов неденежной мотивации проявление интереса к личности работника (независимо от того, является ли он преподавателем профессионального обучения или административно-управленческого персонала) и признание его профессионального успеха. Этот инструмент охватывает целый ряд мер - от устной благодарности до поощрения общественности и представления ценного подарка с вдохновляющим текстом и именем учителя профессионального образования [28].

Состав функциональных блоков по управлению персоналом работников
образовательных организаций

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Кадровое обеспечение	Получение и анализ маркетинговой информации (в области персонала) Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений Организация и проведения обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала и его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем. Использование немонетарных побудительных систем
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых отношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива по кадровым вопросам. Совершенствование кадровой политики

Менеджер, который хочет влиять на трудовую мотивацию подчиненных, должен оценить потребности учителей, которые определяют их поведение на работе, их отношение к работе и задачи на работе. Выявить факторы, влияющие на профессиональную мотивацию работников профессионального образования, определить их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей. Разработайте такие меры воздействия, которые способствуют высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и организации. Влияние на мотивацию работников, с учетом индивидуальных особенностей педагогов профессионального образования, оценки эффективности выбранных вмешательств и корректировки их при необходимости.

В настоящее время процесс инноваций стал одной из наиболее важных составляющих современного менеджмента. Потребность в нем обусловлена тем, что под влиянием многочисленных новшеств технической базы, а так же переменам в экономике формируются большое количество новых потребностей. В следствии того, что некоторые из потребностей не могут быть удовлетворены исключительно с помощью действий человека, все это приводит к формированию проблем, разрешить которые можно лишь путем разработки совершенно новых материалов, изделий, а так же методов производства. Иными словами, все это возможно вследствие использования инновационной деятельности людей, составляющей основу любой инновации [1, с. 48].

Проблемы высшей школы, безусловно, отражаются на трансформации российского общества в целом, являясь в некоторой степени вектором социально-экономических реформ. Современное российское университетское образование определяет новый вектор модернизации, функционирующие институты и агенты социально-экономические компоненты которого тесно взаимосвязаны и подчинены закономерностям развития системы в целом.

На сегодня роль личностного фактора в перестройке образовательной системы стала очевидной. Личностные характеристики преподавателя высшей школы, его социально-психологические особенности становятся неким катализатором успешности внедряемых реформ. Настроение педагогического коллектива, его творческий и нравственный микроклимат, идентичность, авторитетность, сплоченность – вот что определяет, прежде всего, судьбу современного университета.

Вузы столкнулись с качественно иными явлениями современности, среди которых:

1. Глобальная информационная сетевая организация коммуникаций, которая формируется в условиях цифровой экономики. Ректор Калифорнийского университета Кларк Керр, основоположник Генерального плана развития высшего образования штата Калифорния Соединенных штатов Америки, вводит новационную дефиницию – «мультиверситет» как сложное многофункциональное и многоцентровое учреждение высшего образования, имеющего сложную сетевую структуру.

2. Появление инновационной прагматичной модели предпринимательского университета, повлекшее за собой коммерциализацию высшего образования. При этом, смена ориентиров университетов «с истины на прибыль» не должна восприниматься как ценностный выбор высшей школы, а лишь вынужденной мерой в условиях жесткой конкуренции на рынке образовательных и научных услуг.

3. Преобразование высшей школы в институт повседневности, который вынужден служить бизнесу и государству, утратив свою яркую индивидуальность, традиционную сакральность и особую автономию.

4. Постоянно нагнетаемые западом сомнения в качестве российского образования, стремление перенять европейскую образовательную культуру практически приводит к истреблению национальной компоненты российской высшей школы. В глазах будущих абитуриентов российские университеты

противоположны по своему имиджу не только некой абстрактно-идеальной форме высшей школы, но и вполне реальному современному западному вузу.

5. Современный университет часто противопоставляет себя науке, существующий долгое время принцип четкого разделения учебной дисциплины и науки привел к острому непониманию друг друга представителей различных предметных направлений. В сложившейся конфликтной ситуации необходимо найти четкое интегрирующее начало, объединить науку и университетское образование в своеобразный абсолют.

Тем не менее, российские вузы рассматриваются как организации с сильным корпоративным духом, которые дорожат некой университетской автономией, ярко выраженной академической свободой [1, 3, 4, 12]. В нашей стране не вызывают удивления факты профессиональной одержимости конкретного преподавателя, непреодолимой любви к педагогическому труду, а также привязанность его к определенному университету. Не редки случаи, когда преподаватели вузов работают в одном университете династиями: отец – дети – внуки. Возможно, с точки зрения академической мобильности, такие факты несут в себе неоднозначный отклик, но, с точки зрения корпоративной идентичности, – это утопия.

В среде ученых и практиков становится все более распространенным мнение об утрате некой идентичности преподавателей высшей школы. Представленный феномен объясняется сочетанием разносторонних аспектов – технологических и социально-культурных, личностных и общественных, материальных и моральных.

Бесспорным является и факт того, что внутренняя среда университета, в силу специфики педагогического труда, – не является тривиальной сферой услуг, а человеческие ресурсы высшей школы – есть специфическая образовательная корпорация. Педагогическая деятельность – это многофакторный творческий процесс, результативность которого в большей степени, по мнению авторов представленной статьи, зависит от стабильности профессорско-преподавательского состава, научного потенциала

преподавателей высшей школы, взаимоуважения и бесспорной коллегиальности внутри педагогического сообщества.

В современном мире, мире высоких технологий, развивающиеся инновации становятся ключевым средством существования предприятий, как на внутреннем, так и на внешнем рынке [2, с. 53].

В нашей стране проблема инноваций по сей день занимает одно из главных мест. Лишь после вступления России в ВТО инновационной деятельности стало уделяться больше внимания, т.к. появляется потребность в увеличении объемов экспортируемых товаров, что становится невозможным без увеличения собственной промышленности.

Камнем преткновения становится то, что для реализации на мировом рынке нужно иметь широкий ассортимент качественной продукции. Здесь вполне очевидна неконкурентоспособность и отсталость нашей страны не только, в качестве изделий, но и в области научных исследований. Сейчас руководство страны принимает все больше программ и условий для роста инноваций. Например, формирование инновационного центра «Сколково», который представляет собой современный комплекс для создания и внедрения уникальных технологий. Главная задача данного наукограда – это формирование и развитие приемлемых условий для инновационного процесса, множество научных деятелей и предпринимателей совместно с участниками проектов будут трудиться над различными разработками, способных конкурировать на мировом уровне. В 2010 году был принят законопроект «Об инновационном центре «Сколково» [4]. В представленном законопроекте представлен перечень условий для предприятий, ведущих научно-исследовательскую деятельность в данном Центре. Наукоград станет основой для формирования и развития инновационного процесса, а так же значительно повысит уровень науки и техники в России.

Помимо научного Центра «Сколково» развитию инноваций в нашей стране сопутствует компания ООО «Содействие Инноваций». На данный

момент в России компания стала определенной моделью для финансирования отечественных идей и разработок [4].

Таким образом, мотивация труда педагогических работников к достижению поставленных целей выше, если педагоги предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами. Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо мотивировать его к работе.

В следующем параграфе данного исследования будут определены и охарактеризованы этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников.

1.3. Этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников

Как было определено в предыдущих параграфах настоящего исследования, мотивация – побуждение к действию, она лежит в основе любого поведения, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах.

Решение проблемы мотивации труда педагогических работников всегда стоит начинать с ответа на главный вопрос: «На что необходимо мотивировать сотрудников, к каким действиям побуждать?».

Отметим, что неэффективным является постановка нескольких задач мотивации персонала. И прежде чем формулировать задачу, необходимо проанализировать ее последствия.

При постановке задач системы мотивации труда педагогических работников можно воспользоваться любым из трех вариантов:

1 вариант – постановка задач, общих для всех сотрудников;

2 вариант – постановка задач для отдельных групп педагогических работников (педагог, педагог-организатор, педагог-психолог и т.д.);

3 вариант – постановка задач для конкретного педагога профессионального обучения.

При выборе одного из трех вариантов, учитываются размеры образовательной организации (количество педагогических работников), форма собственности и другие индивидуальные особенности организации.

Поставленная задача должна решать конкретную проблему, связанную с низкой мотивацией персонала. Можно воспользоваться одной из множества существующих сегодня теорий. Например, классической теорией мотивации (моральной, материальной, профессиональной, карьерной), теорией мотивации по А. Маслоу (по пирамиде потребностей), теорией мотивации доктора Шейка (по восьми основным ценностям в работе

сотрудников), двухфакторной теорией мотивации Герцберга и многими другими.

Однако необходимо понимать, что любая из вышеперечисленных теорий является универсальной. А поскольку каждая образовательная организация индивидуальна, то существует большая вероятность того, что использование какой-либо теории будет неэффективным.

Необходимо помнить, что главное не то, какую теорию мотивации использовать, главное – адаптировать любую теорию под особенности деятельности конкретной образовательной организации и внедрять полученные результаты в единой системе, поскольку бессистемные действия неэффективны.

Руководитель образовательной организации должен понимать, что один и тот же метод мотивации может быть эффективным для одного педагогического работника и оказать демотивирующее влияние на другого.

Для того чтобы избежать подобных негативных последствий, руководители образовательной организации должны проводить специальные исследования с целью определения социально-психологического портрета работника системы образования. Для этого существуют как универсальные методики, тесты, вопросники, так и возможность разработать индивидуальную методику с учетом деятельности образовательной организации.

Данные исследования желательно проводить достаточно регулярно (один раз в три месяца), поскольку в любой организации, в том числе и сферы образования, неизбежно происходит ротация кадров, меняются предпочтения педагогических работников и др. Например, существенно поменять предпочтения работников относительно мотивирующих факторов могут финансовый кризис, личные проблемы и т.д.

По результатам проведения таких исследований становится ясно, каким группам педагогических работников, какой вид мотивации труда может быть более эффективен.

Чтобы перенести действия, мотивирующие сотрудников, в одну систему, необходимо выполнить ряд следующих условий:

1. Определите проблемы, которые возникают в образовательной организации из-за низкой мотивации сотрудников.

2. Определить задачи мотивации сотрудников, то есть, что или почему мотивировать учителей. Мотивационные задачи могут быть общими для всех сотрудников и могут варьироваться в зависимости от группы сотрудников или отдельных сотрудников для каждого учителя.

3. Провести социально-психологическое исследование, чтобы определить наиболее эффективные и приемлемые мотивирующие факторы для каждой группы учителей (учитель, организатор, учитель, психолог и т. Д.).

4. Разработайте систему мотивации для учителей: выберите набор инструментов (факторы мотивации), укажите частоту и последовательность реализации каждого из факторов мотивации.

5. Рассчитать стоимость внедрения системы мотивации персонала и экономической целесообразности после внедрения этой системы (на одного работника).

6. Внедрить систему (программу) мотивации учителей к работе - постепенное и последовательное внедрение заранее разработанных мотивирующих факторов.

7. Исследование эффективности внедрения системы мотивации персонала.

Поведение сотрудников всегда мотивировано. Мотивы - это активные силы, определяющие поведение работников [14].

Существуют следующие виды мотивов работы:

1) Скотоводство (необходимость быть в команде). Этот мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуальной конкуренции, корпоративная культура и т. д. Для работников бывшего СССР этот мотив имеет решающее

значение при выборе рабочего места. Необходимость «работать в хорошей команде», по мнению многих социологов, остается главным фактором.

2) Мотив личного самоутверждения характерен для значительного числа работников, в основном молодых и зрелых. Это мотивирующий фактор для высококвалифицированных сотрудников.

3) Мотивом независимости являются сотрудники с «виртуозным» отношением, готовые пожертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками, ради возможности «быть владельцем и вести себя независимо».

4) Мотивом надежности (стабильности) является мотив независимости с противоположным знаком. Если в первом случае работник предпочитает риск, то в этом случае предпочтение отдается поиску новых решений, новых видов деятельности, стабильности жизни и активности.

5) Мотив приобретения нового (знания, вещи и т. д.). Он лежит в основе управления рынком и маркетинга. Система построения материального и материального мира в экономически развитых странах основана на этом рассказе. Он используется производителями новых товаров и услуг, а другими темами иногда являются только внешняя оболочка или наполнение.

6) Мотив справедливости пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. Каждое общество имеет свое понимание справедливости. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а иногда к катаклизмам.

7) Мотив соревнования лежит в каждом человеке. При низких затратах это дает ощутимый экономический эффект. Мотивация проведения конкурса является основой для организации конкурса в организации [14].

В настоящее время число экономических университетов в России с каждым годом увеличивается. Причиной тому стала популярность экономических специальностей. К тому же, сегодня многие абитуриенты и их родители считают, что поступить в экономический вуз и учиться в нем – достаточно легко, в свою очередь, у студентов экономических специальностей

сформировалась прочное мнение о том, что они легко найдут престижную и высокооплаченную работу после получения экономического диплома. Это и многое другое вызвало всплеск популярности экономических вузов и специальностей по всей стране, который сохраняется более 10 лет.

При этом, как в советское время, так в современных условиях, специалисты с экономическим образованием, действительно, являются весьма востребованными. Несмотря на большую шумиху в обществе и средствах массовой информации, сегодня сохраняется нехватка специалистов с экономическим образованием – экономистов, бухгалтеров, менеджеров, маркетологов и т.д. Однако всем понятно, что речь идет не вообще о специалистах с экономическим дипломом, а о тех, кто обладает прочными и современными знаниями, умениями и навыками – как самыми важными ресурса человека и специалиста. Причём это не формальные компетенции, прописанные в Федеральных государственных образовательных стандартах, а прочная система экономических знаний, которые возможно будет применить выпускнику-экономисту в будущем.

Может по этой причине, экономическое образование регулярно пытаются реформировать, совершенствовать и модернизировать?

Кроме всего прочего, в последнее время в России наметилась тенденция к проведению мониторинга вузов, направленного на оценку потенциала университетов страны, определение вузов-лидеров и сокращение университетов, которые не отвечают выделенным критериям.

Однако возникает вполне логичный вопрос: можно ли оценить едиными критериями профильные вузы? В частности, с этой проблемой столкнулись педагогические, спортивные, аграрные, технические, и конечно, экономические университеты, поскольку для осуществления корректного мониторинга любого профильного университета необходима сопоставимая база сравнения, учитывающая уникальную специфику деятельности такого вуза.

Данное обстоятельство обуславливает необходимость наличия взвешенного теоретико-методологического обоснования оценки деятельности экономических университетов, поскольку, имеющиеся на сегодняшний день методические подходы к оценке потенциала образовательных организаций [1-10], на наш взгляд, имеют следующие существенные недостатки:

- 1) использование единых критериев для всех университетов, в том числе, профильных;
- 2) использование ограниченного спектра критериев оценки потенциала университетов;
- 3) субъективность методов оценивания;
- 4) отсутствие динамической оценки показателя потенциала, что придает статичность результатам исследования и не позволяет сравнить результаты исследования университетов до и после мониторинга;
- 5) отсутствие учета региональных факторов;
- 6) неспособность оценить внутреннюю и внешнюю среду каждого профильного университета.

Вышесказанное свидетельствует о необходимости разработки уникальной оценки потенциала экономических университетов на основе совокупности показателей внешней и внутренней среды каждого университета, региональных факторов и многого другого.

В связи с этим, встает задача разработки методики оценки потенциала экономических университетов, отличающейся динамическим учетом факторов внешней и внутренней среды с учетом свойств такого перспективного подхода как бенчмаркинг. На современном этапе бенчмаркинг не только повышает эффективность деятельности учебного заведения, но и является методом, соединяющим университет с потребителями, поставщиками и другими контактными сторонами.

Бенчмаркинг – процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыт других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами, в своей

отрасли, независимо от отраслевой принадлежности в своей стране или за рубежом).

Стоит отметить, что идея «учиться у лучших» не является новизной. Конкурентная разведка, как основа бенчмаркинга, известна еще с древности, получила импульс к развитию по мере активизации рыночных отношений. Бенчмаркинг в равной степени включает в себя два процесса – оценивание и сопоставление.

В целях настоящего исследования, взяв за основу принцип бенчмаркинга, нами будет рассматриваться лучшие достижения выборки экономических университетов по каждому отдельному выбранному показателю и критерию.

Ключевым показателем оценки потенциала экономических университетов предлагаем рассматривать комплексную оценку на основе совокупности показателей внешней и внутренней среды (рис. 1).

Далее рассмотрим более подробно каждый из предложенных на рис. 1 показателей, выделил и обоснуем критерии для оценивания.

ПОКАЗАТЕЛИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ:

1. Демографическая ситуация в стране и регионе.

Демографическая ситуация в стране и регионе влияет на возможный контингент студентов в экономических вузах, а также на потребность страны и региона в экономических кадрах.

Критерии данного показателя:

- 1) демографическая ситуация в стране;
 - 2) демографическая ситуация в регионе;
 - 3) потребность страны в экономических кадрах;
 - 4) потребность региона в экономических кадрах.
- ##### 2. Формы финансовой поддержки учредителя.

Объем текущего и дополнительного финансирования учредителем экономических университетов отражается на всех аспектах жизнедеятельности образовательных организациях: материально-техническая

база, научная и учебная инфраструктура, кадровая составляющая, состояние учебных лабораторий, спортивных и тренировочных залов, состояние студенческих общежитий и многое другое.

Критерии данного показателя:

- 1) объем текущего финансирования учредителем на одного студента, руб./чел.;
- 2) объем дополнительного финансирования учредителем на одного студента, руб./чел.
3. Уровень оплаты труда работников экономической сферы в стране и регионе.

Уровень оплаты труда работников экономической сферы в стране и регионе влияет на востребованность данных университетов среди абитуриентов и их родителей, потребность сохранить свое место в университете и т.д.

Критерии данного показателя:

- 1) средний уровень оплаты труда работников экономической сферы в стране, руб./чел.;
- 2) средний уровень оплаты труда работников экономической сферы в регионе, руб./чел.
4. Экономико-политическая стабильность региона.

Состояние экономики региона сказывается на престижности и востребованности экономического образования среди абитуриентов и их родителей.

Критерии данного показателя:

- 1) экономика стабильность региона;
- 2) политическая стабильность региона;
- 3) стабильность нормативно-законодательной базы.

ПОКАЗАТЕЛИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.

1. Масштаб и структура экономического университета.

Размер учебного заведения, наличие в его организационной структуре широкого спектра факультетов и институтов, лабораторий и научных центров, свидетельствует о степени концентрации ресурсов на выполнение поставленных перед вузом задач по подготовке кадров для сферы экономики.

Критерии данного показателя:

- 1) общая численность студентов, чел.;
- 2) количество факультетов и институтов в вузе, ед.;
- 3) доля экономических факультетов и институтов в вузе, %;
- 4) количество лабораторий и научных центров на одного студента, ед./чел.;
- 5) количество спортивных и тренировочных залов на одного студента, ед./чел.;
- 6) обеспеченность общежитиями на одного иногороднего студента, ед./чел.;
- 7) количество пунктов обеспечения горячим питанием на одного студента и сотрудника университета, ед./чел.

2. Наличие положительного имиджа экономического университета в стране и регионе.

Положительный имидж экономического университета в стране и регионе оказывает влияние как на успех в наборе абитуриентов, так и на отношение к нему со стороны домашних хозяйств, потенциальных сетевых партнеров, баз-практик, работодателей, выпускников, органов региональной и федеральной власти. Имидж университета в регионе сформированный по итогам получения образования в нем множества поколений студентов.

Критерии данного показателя:

- 1) имидж экономического университета в стране;
- 2) имидж экономического университета в регионе.
3. Показатели наличия учебной и научной инфраструктуры вуза.

Наличие достаточной учебной и научной инфраструктуры экономического вуза позволяет реализовать намеченные тактические и стратегические задачи.

Критерии данного показателя:

- 1) площадь помещений учебного заведения на контингент студентов, м.кв./чел.;
- 2) общая площадь учебных аудиторий на контингент студентов, м.кв./чел.;
- 3) общая площадь учебных лабораторий на контингент студентов, м.кв./чел.;
- 4) общая площадь спортивных и тренировочных залов на контингент студентов, м.кв./чел.;
- 5) обеспеченность общежитиями для иногородних студентов, %;
- 6) общая площадь пунктов обеспечения горячим питанием на контингент студентов и сотрудников университета, м.кв./чел.

4. Показатели финансово-хозяйственной деятельности экономического университета.

Под финансово-хозяйственной деятельностью университета будем понимать доходы, полученные от образовательной деятельности, совокупный доход и многое другое.

Критерии данного показателя:

- 1) доходы от образовательной деятельности на одного ППС, тыс. руб./чел.;
- 2) совокупные доходы в перерасчете на одного приведенного студента, тыс. руб./чел.;
- 3) доходы от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на одного ППС, тыс. руб./чел.

5. Материально-техническое обеспечение учебно-воспитательного и научного процесса.

Материально-техническое обеспечение учебно-воспитательного и научного процесса предполагает оценку остаточной стоимости основных фондов на одного ППС, коэффициент обновления основных фондов, количество мультимедийных аудиторий, библиотечный фонд университета, количество компьютеров и т.д.

Критерии данного показателя:

- 1) остаточная стоимость основных фондов на одного ППС на последнюю отчетную дату, тыс. руб.;
- 2) коэффициент обновления основных фондов, %;
- 3) количество мультимедийных аудиторий, ед.;
- 4) библиотечный фонд вуза, тыс. ед.;
- 5) количество компьютеров на 100 приведенных студентов, ед.
6. Уровень системы менеджмента качества в вузе.

Наличие сертифицированных систем менеджмента качества, непрерывная работа по улучшению и оптимизации процессов, протекающих в экономических университетах, свидетельствует о повышении величины потенциала вуза в части его управленческих и организационных составляющих.

Критерии данного показателя:

- 1) наличие системы менеджмента качества ISO.
7. Наличие непрерывного образования.

Наличие системы непрерывного профессионального образования в университетском комплексе (СПО – вуз – послевузовское образование – дополнительное профессиональное образование) указывают на комплексность деятельности образовательной организации.

Критерии данного показателя:

- 1) реализация совместных образовательных программ с организациями среднего профессионального образования;
- 2) наличие образовательных программ дополнительного профессионального образования.

8. Наличие сетевого взаимодействия.

Сетевое взаимодействие экономических университетов с предприятиями-работодателями, органами региональной и федеральной власти и др., дает положительный эффект, выраженный в отраслевом объединении, концентрации финансовых ресурсов на реализацию масштабных проектов, реализация консалтинговых и научно-исследовательских работ, апробации новаций и научных исследований, помогает успешно решать задачи предоставления баз учебных и производственных практик для студентов университета и т.д.

Критерии данного показателя:

- 1) договор сетевого взаимодействия с предприятиями-работодателями, шт.;
- 2) договор сетевого взаимодействия с органами региональной власти, шт.;
- 3) договор сетевого взаимодействия с органами федеральной власти, шт.

9. Уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава (ППС) и сотрудников экономического университета.

Уровень заработной платы ППС и сотрудников в экономических университетах привлекает высокопрофессиональных и высококвалифицированных работников.

Критерии данного показателя:

- 1) средняя заработная плата ППС университета, руб.;
- 2) средняя заработная плата сотрудников университета, руб.
- 3) отношение средней заработной платы ППС и средней заработной платы по региону, %.

10. Показатели уровня квалификации ППС университета.

Уровень квалификации ППС университета влияет на качество подготовки экономических кадров, при этом, важное значение для качества

преподавания в экономическом вузе имеет количество ППС, занимающихся научной деятельностью именно в сфере экономики.

Критерии данного показателя:

- 1) доля штатных кандидатов наук, %;
- 2) доля штатных докторов наук, %;
- 3) доля штатных кандидатов экономических наук, %;
- 4) доля штатных докторов экономических наук, %;
- 5) доля штатных доцентов Высшей аттестационной комиссии, %;
- 6) доля штатных доцентов Высшей аттестационной комиссии по экономическим специальностям, %;
- 7) доля штатных профессоров Высшей аттестационной комиссии, %;
- 8) среднее число повышений квалификации за 5 лет на одного штатного ППС, ед.;
- 9) среднее число штатных ППС, имеющих государственные награды;
- 10) средний возраст кандидатов наук, лет;
- 11) средний возраст докторов наук, лет;
- 12) доля научно-педагогических работников (НПР) в общем составе численности работников вуза, %;
- 13) доля НПР возрастом до 40 лет, %.

11. Показатели научно-исследовательской деятельности ППС.

Научно-исследовательская деятельность ППС, так же, как и показатель уровня квалификации персонала, влияет на качество подготовки экономических кадров, при этом, не менее важное значение имеет количество ППС, занимающихся научной деятельностью в сфере экономики.

Критерии данного показателя:

- 1) количество цитирований публикаций, изданных за последние пять лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 ППС, ед.;

2) количество цитирований публикаций, изданных за последние пять лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 ППС, ед.;

3) количество цитирований публикаций, изданных за последние пять лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования в научных изданиях, рекомендованных ВАК в расчете на 100 ППС, ед.;

4) количество цитирований публикаций, изданных за последние пять лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования в рецензируемых научных изданиях в расчете на 100 ППС, ед.;

5) число публикаций, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 ППС, ед.;

6) число публикаций, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ в расчете на 100 ППС, ед.;

7) число публикаций, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ в расчете на 100 ППС, ед.;

8) количество монографий по экономической тематике, изданных в вузе, ед.;

9) количество учебников и учебных пособий по экономической тематике, изданных в вузе, ед.;

10) количество научных журналов по экономической тематике, издаваемых вузом, ед.;

11) количество диссертационных советов в вузе, ед.;

12) количество полученных зарубежных грантов на 100 ППС, ед.;

13) количество полученных федеральных грантов на 100 ППС, ед.;

14) число аспирантов, чел.;

15) число докторантов, чел.;

- 16) объем НИОКР, тыс. руб.;
- 17) среднее значение индекса Хирша на одного ППС.

12. Показатели учебной деятельности.

Учебный процесс – один из ведущих процессов в университете. От того, как организована учебная деятельность, зависит качество подготовки будущих специалистов экономической сферы, их профессиональные знания, умения и навыки. Кроме того, на качество подготовки будущих специалистов влияют стартовые показатели – средний балл ЕГЭ поступивших на первый курс студентов, численность студентов – победителей олимпиад, принятых на первый курс вне конкурса.

Критерии данного показателя:

- 1) средняя количественная успеваемость студентов, %;
- 2) средняя количественная успеваемость студентов, %;
- 3) коэффициент сохранности контингента студентов, %;
- 4) средний балл ЕГЭ поступивших на первый курс студентов, балл;
- 5) численность студентов – победителей олимпиад, принятых на первый курс вне конкурса, чел.;
- б) количество выпускников вуза, ставших нобелевскими лауреатами, а также получивших медали в определенных областях знаний, ед.

13. Показатели трудоустройства выпускников.

Трудоустройство выпускников является одним из самых важных показателей эффективности работы университетов. Низкий уровень трудоустройства выпускников экономического вуза связан с дисбалансом спроса и предложения на рынке труда, с низким качеством подготовки специалистов, несоответствием ожидания работодателей и т.д.

Критерии данного показателя:

- 1) процент трудоустроившихся выпускников в течение первого года после выпуска, %;
- 2) процент трудоустроившихся выпускников в течение первого года после выпуска по профилю специальности, %;

3) процент индивидуальных предпринимателей и учредителей юридических лиц, %;

4) средний уровень заработной платы выпускников, руб.;

5) процент выпускников вуза, обучавшихся по очной форме обучения, не обращавшихся в службы занятости для содействия в трудоустройстве в течение первого года после окончания обучения в вузе, в общем числе выпускников, %;

б) процент выпускников в течение первых пяти лет после выпуска, получивших повышение по карьерной лестнице, %.

14. Другие показатели.

1) количество преподавателей, занимающихся предпринимательской деятельностью, чел.;

2) общий стаж преподавателей, занятых в ректальных секторах экономики, лет;

3) количество иностранных преподавателей, чел.;

4) количество иностранных студентов, чел.;

5) количество преподавателей – отмеченных международными и российскими наградами, чел.

Существенными достоинствами предлагаемого подхода является возможность отслеживать изменения динамики потенциала конкретного экономического вуза, что важно для реализации стратегических задач по управлению образовательной организацией.

Таким образом, мониторинг деятельности образовательной организации представлен широким спектром внешних и внутренних показателей эффективности экономических университетов. Возможность оценки потенциала экономических университетов и прогнозирования направлений развития открывает перед менеджментом университетов новые горизонты стратегического планирования, а перед государственными органами власти – вектор развития высшего экономического образования и

новые возможности для взвешенных управленческих решений на среднюю и долгосрочную перспективу [11].

Использование подходов, представленных в настоящей статье, позволит расширить возможности Министерства образования и науки РФ по проведению мониторинга профильных вузов, в частности, экономических вузов страны.

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения [10]:

1) Материальное поощрение.

Наиболее распространенным методом материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30 % основного заработка (по Ф. Тейлору), при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30 %, на среднем 10-40 %, на высшем 15-50 % [11].

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка,

можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства.

В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека [12].

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

2) Организационные способы мотивации включают в себя:

1. Участие в делах организации (как правило, социальных);
2. Перспектива приобрести новые знания и навыки;
3. Обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

3) Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

1. Создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;

3. Признание (личное и публичное), ценные подарки, почетные грамоты, и т.п. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;

4. Высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);

5. Атмосфера взаимного уважения, доверия [13].

Своеобразным, сложным методом мотивации является продвижение. Однако этот метод внутренне ограничен, потому что, во-первых, количество должностей высокого уровня в организации ограничено; во-вторых, продвижение требует повышенных затрат на переквалификацию.

На практике разные методы и их комбинации обычно используются одновременно. Чтобы эффективно управлять мотивацией учителей, необходимо использовать все три группы методов управления образовательной организацией. Использование только силы и материальной мотивации не позволяет мобилизовать творческую активность учителей для достижения целей организации. Чтобы добиться максимальной эффективности, необходимо использовать духовную мотивацию.

Приведенная классификация методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида [15]:

1. Экономические стимулы всех типов (заработная плата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда. Эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия. В настоящее время существует в многообразных формах.

Учитывая, рассмотренную выше классификацию методов мотивации и вышеизложенные советы, можно приступать к внедрению разработанной индивидуальной системы мотивации труда педагогических работников. При этом необходимо достаточно регулярно определять эффективность от ее внедрения, проводя опросы сотрудников с использованием анонимных анкет. С помощью таких опросов можно определить эффективность внедренной системы по трем основным критериям: субъективному ощущению сотрудников, их внутренней мотивации, и удовлетворенности от реализации мотивирующих факторов.

Полученные результаты необходимо рассматривать в динамике, чтобы оценить, как те или иные управленческие решения воспринимаются персоналом образовательной организации.

В данном параграфе настоящего исследования определены и охарактеризованы этапы разработки системы мотивации труда педагогических работников. В следующей главе представлена организация работы по проектированию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии

питания и торговли», а именно охарактеризована база исследования и особенности управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», осуществлен анализ результатов исследования по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Выводы по первой главе

В первой главе данного исследования было установлено, что мотивация работы учителей является одним из важнейших факторов их эффективной работы. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике и адаптированных к современной системе образования, требуют дальнейшего развития.

Существует четыре основных типа мотивации: моральная (похвала, одобрение, позитивное внимание и т. Д.), Материальная (материально-финансовая, материально-нефинансовая), профессиональная (профессиональное развитие, опыт работы и т. Д.) И карьера (развитие карьеры).

Использование материальной и нефинансовой мотивации работников очень эффективно без больших финансовых затрат для организаций образования. Материальные и нематериальные стимулы должны дополнять и обогащать друг друга. Тем не менее, положительный эффект может быть достигнут только путем его постоянного применения и введения в процесс новых мотивирующих факторов.

Для реализации мероприятий, которые мотивируют работу учителей в рамках одной системы, необходимо выполнить ряд следующих условий:

1. Определите проблемы, которые возникают в образовательной организации из-за низкой мотивации сотрудников.
2. Определите мотивационные задачи, то есть чем и почему мотивировать учителей. Мотивационные задачи могут быть общими для всех сотрудников и могут варьироваться в зависимости от группы сотрудников или отдельных сотрудников для каждого учителя.
3. Провести социально-психологическое исследование, чтобы определить наиболее эффективные и приемлемые мотивационные факторы для каждой группы сотрудников (учитель, организатор, педагог-психолог и т. Д.).

4. Разработайте систему мотивации для учителей: выберите набор инструментов (факторы мотивации), укажите частоту и порядок реализации каждого мотивационного фактора.

5. Рассчитайте стоимость внедрения системы мотивации сотрудников и экономической целесообразности после внедрения этой системы (на одного сотрудника).

6. Внедрить систему мотивации учителя (программу) - постепенное и последовательное внедрение заранее разработанных мотивирующих факторов.

7. Изучение эффективности внедрения системы мотивации персонала.

Принимая во внимание приведенные выше советы, вы можете приступить к внедрению разработанной индивидуальной системы мотивации труда учителей. В то же время необходимо регулярно определять эффективность ее реализации путем проведения опросов среди сотрудников с использованием анонимных опросов. Используя такие опросы, вы можете определить эффективность внедренной системы по трем основным критериям: субъективные ощущения сотрудников, их внутренняя мотивация и удовлетворенность выполнением мотивирующих факторов.

Полученные результаты должны восприниматься динамически, чтобы оценить, как определенные управленческие решения воспринимаются персоналом образовательной организации.

В следующей главе представлена организация работ по проектированию системы мотивации работников Челябинского государственного колледжа питания и торговли, а именно научная база и особенности управления мотивацией труда Челябинского государственного колледжа педагогических работников, рекомендации по совершенствованию системы мотивации работников. В работе педагогического коллектива был проведен анализ результатов исследований по совершенствованию системы мотивации преподавательского состава ГБПОУ «Челябинская государственная высшая школа пищевых технологий и торговли».

Глава II. Организация работы по проектированию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

2.1. Характеристика базы исследования и особенностей управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Во второй главе настоящего исследования будет представлена организация работы по проектированию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», а именно будет охарактеризована база исследования и особенности управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», осуществлен анализ результатов исследования по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Далее осуществим краткую характеристику базы исследования и особенностей управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Было проведено исследование особенностей управления мотивацией педагогических работников «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» г. Челябинска.

Цель исследования – анализ факторов мотивации труда педагогов ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Задачи исследования: выявление факторов-мотиваторов, вызывающих желание эффективно трудиться, выявление факторов, влияющих на развитие и саморазвитие педагогов.

В исследовании принимали участие 17 работников колледжа: преподаватели. Средний возраст сотрудников – 40 лет, 13 имеют высшее образование. У 4 преподавателей – высшая квалификационная категория, у 9 – первая категория, у 4 – вторая

Педагогический стаж работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» составляет: от 2 до 10 лет – 4 человека, от 10 до 20 лет – 4 сотрудника, свыше 20 лет – 5 педагогов, свыше 30 лет – 4 человека.

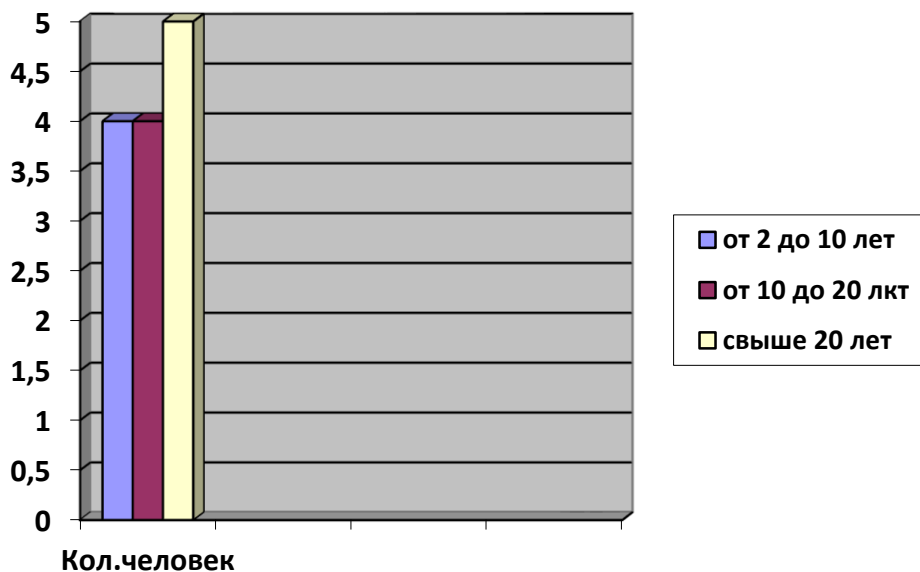


Рис. 1. Педагогический стаж работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

В процессе проведения диагностики получены эмпирические данные об особенностях отношений современных педагогов к мотивационным факторам, оказывающим различное влияние на успешность их профессиональной деятельности.

Изучение факторов, побуждающих педагогических работников трудиться эффективно, показало, что из 29 факторов методики преподаватели наиболее часто выбирали следующие:

- 1) уровень заработной платы (98%);
- 2) признание труда со стороны руководителей, коллег (87%);
- 3) удобное расписание занятий (100%);
- 4) интерес к работе (84%);
- 5) размер премий, пособий, надбавок (87%);
- 6) хорошие взаимоотношения в коллективе (76%).

Сравнительные данные можно увидеть на диаграмме (рис. 2).
Расшифровка нумерации представлена выше.

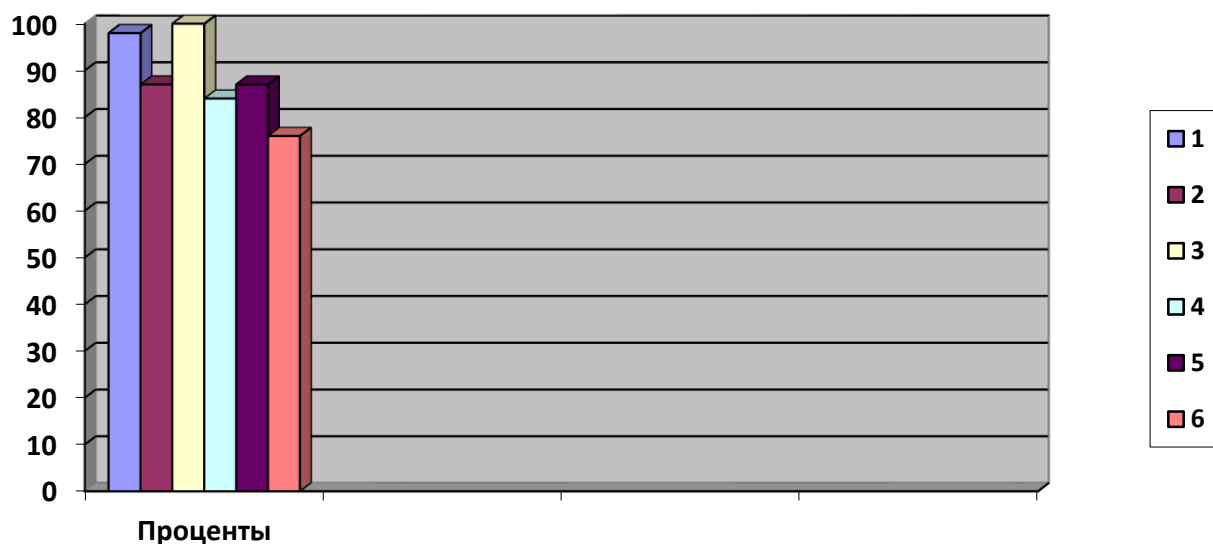


Рис. 2. Факторы, побуждающих педагогических работников
ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и
торговли» трудиться эффективно

Диагностика показала, что различные категории педагогов отдают разное предпочтение тому или иному фактору (от максимального принятия до неприятия). Так, например, для педагогов важными оказались факторы: «уровень заработной платы», «признание труда со стороны руководителей и коллег», «удобное расписание занятий». Для всех важную роль играет фактор «уровень комфортности рабочего места».

Во 2-ой части данной методики испытуемым предложено сгруппировать выбранные факторы по степени их влияния на желание трудиться эффективно (по следующим критериям): влияют значительно, влияют скорее значительно, влияют скорее незначительно, влияют незначительно.

Анализ результатов показал: на степень эффективности труда педагогических работников оказывают значительное влияние следующие мотивирующие факторы:

- 1) уровень заработной платы (89%);
- 2) признание труда со стороны руководителей (78%);
- 3) удобное расписание работы (72%);
- 4) хорошие взаимоотношения в коллективе (42%);
- 5) интерес к работе (59%);
- 6) размер премий, пособий, надбавок (82%).

Сравнительные данные можно увидеть на диаграмме (рис. 3).
Расшифровка нумерации представлена выше.

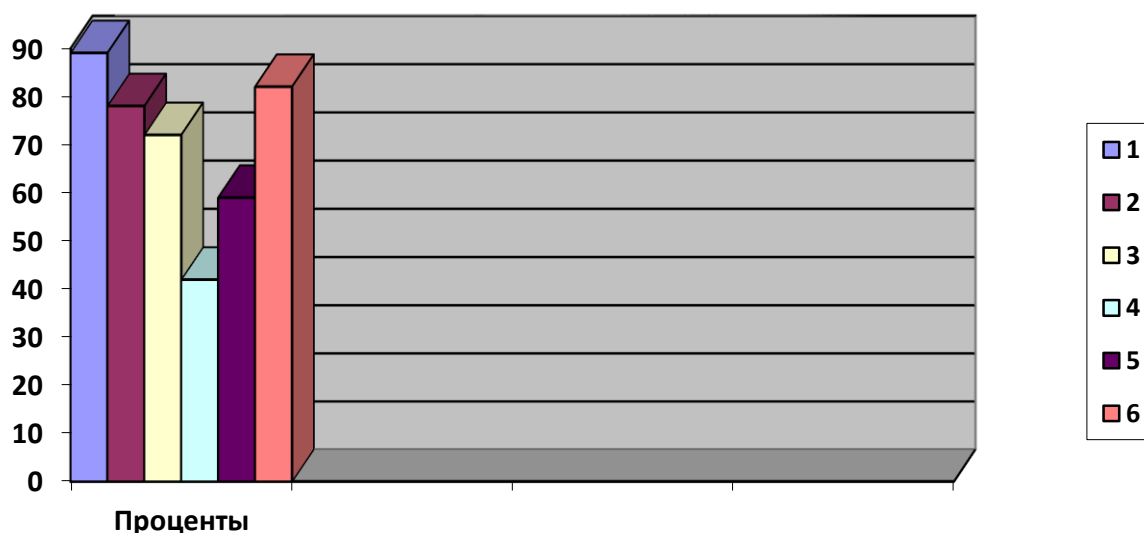


Рис. 3. Степень эффективности труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Для педагогов наиболее важными, по степени их влияния на желание трудиться эффективно, оказались факторы: «уровень заработной платы и влияние руководителей; хорошие взаимоотношения в педагогическом коллективе; признание педагогического труда коллегами, руководителями, студентами и их родителями».

Одним из самых мощных мотивов педагогической деятельности является интерес к работе. Практически каждый педагог стремится к личностной самореализации. Для него чрезвычайно важно отношение и профессиональное признание со стороны коллег. Интерес к работе сотрудника зависит также и от того, как она организована.

В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность. Конечно, с одной стороны, в условиях регламентированного государственного финансирования у руководителя зачастую нет дополнительных ресурсов для мотивации работников. Но проведённые исследования, свидетельствуют о том, что удовлетворённость педагогических работников материальным вознаграждением зависит не только от их размера, сколько от соответствия представлений людей о социальной справедливости в оценке их старания и труда.

Следует отметить, что профессиональная деятельность учителя является мотивированной. В умах каждого учителя есть уникальная, сложная «пирамида» с широким спектром мотивов, в которой верхние «этажи» преобладают в зависимости от сложности внутренней организации; они действуют как внутренние ориентиры. Эти утверждения подтверждаются теорией преувеличивающих потребностей А. Маслоу: помимо потребности в материальном благополучии человеку необходимо удовлетворять и другие потребности, такие как самоуважение, самореализация, общение и признание, любопытство, потребность в творчестве и красоте. Люди работают не только за деньги. Заработная плата - это не обязательно деньги, потому что для многих признание личных вкладов столь же ценно, как и материальная мотивация. Стремление к совершенству - отличный мотив. Это способствует развитию личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет чувствовать себя ценным. Каждый любит испытывать свои собственные ценности. Обращая внимание на человека, проявляя интерес к его возможностям и результатам, видно, что он способен добиваться отличных результатов даже в худших условиях.

Другим важным аспектом является необходимость для команды чувствовать, что они должны уделять внимание своей работе и проблемам. Отношение лидера и команды к учителю, его проблемы, помощь в их решении, забота о создании возможностей для его развития - квалификации, материалов и должностных лиц - все это дает человеку представление о том, насколько организация нуждается в нем и его коллегах.

Нельзя игнорировать такой важный фактор мотивации к работе, как удовлетворенность благоприятным психологическим климатом в коллективе. Потребность в хороших отношениях с другими людьми естественна для каждого человека, и если они не сформировались или даже не испортились, это всегда психологически сложно, приводит к отчуждению от сотрудников, снижению профессиональной производительности и, как следствие, к смене места работы.

Исследования и наблюдения педагогических кадров позволили нам выделить две основные группы субъектов с различными пропорциями мотивационного доминирования в зависимости от продолжительности их работы.

1. Педагогический коллектив с доминированием положительной внутренней и внешней мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в профессиональной деятельности, стремление добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа учителей самая многочисленная, ее представители в процентном отношении довольно равномерно представлены в различных старших группах.

2. Учителя с ведущими внешними позитивными и негативными мотивациями руководствуются внешними оценками своей работы, но в то же время нуждаются в большем лидерстве и гарантиях безопасности, поскольку учителя этой категории избегают дисциплинарной ответственности и критики. Профессиональный опыт - более 20-30 лет.

Результаты исследования позволяют сделать вывод: мотивация является основной функцией управления образовательными организациями.

В следующем параграфе будут разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

В предыдущем параграфе настоящего исследования была осуществлена характеристика базы исследования и особенностей управления мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли». В данном параграфе, на основе констатирующего этапа исследования, будут разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Отметим, что только хорошо подготовленный, имеющий высокий социальный статус, материально защищенный педагог, может быть примером для молодого поколения и проводником современных студентов к профессиональным компетенциям. Поэтому достойная и мотивирующая качественную работу заработная плата педагогов, учитывающая современные условия и требования к образовательной деятельности – главный фактор и значительный резерв повышения качества образования.

Для этого в условиях комплексной модернизации образования вводятся новые системы оплаты труда. Основные направления модернизации образования, неотъемлемо связанные с новой оплатой труда: нормативное подушевое финансирование образовательной организации, система оценки и мониторинга качества образования, развитие сети образовательных организаций, обеспечивающее доступность качественного образования независимо от места жительства, общественное участие в управлении образованием.

Ключевые принципы новой системы оплаты труда, при которой заработная плата преподавателя зависит в первую очередь не от количества проведенных уроков, а от результатов:

1) разделение фонда оплаты труда и заработная плата работников на базовую и стимулирующую части;

2) рост объема стимулирующих надбавок в общем фонде оплаты труда. При этом стимулирующие надбавки – это не доплаты за дополнительно выполняемые виды работ, а дополнительные выплаты за достижение высоких результатов;

3) наличие механизмов учета в оплате труда всех видов деятельности преподавателей (почасовая аудиторная нагрузка; внеурочная работа по предмету; классное руководство; проверка тетрадей; заведование учебными кабинетами, консультации и дополнительные занятия со студентами, работа с родителями и другие виды деятельности, определенные должностными обязанностями); наличие механизма увеличения базовой части оплаты труда с учетом числа обучаемых; участие представительного органа работников – профсоюза в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда;

4) обновление системы аттестации педагогических и управленческих кадров в соответствии с новой системой оплаты труда.

Реализация этих принципов во взаимосвязи с нормативным финансированием и остальными направлениями модернизации ведет к установлению оптимального соотношения между количеством педагогических работников и административно-вспомогательным персоналом, прекращению «погони за часами» в ущерб качеству образования. Региональный опыт комплексной модернизации демонстрирует, что повышение стимулирующих надбавок и изменение механизмов их распределения, введение доплат за воспитательную и методическую работу, учет наполняемости классов позволяют существенно повысить доходы работников образования и их мотивацию. При этом только за счет более эффективного использования потенциала отрасли заработная плата может повыситься на 30 и более процентов.

Для совершенствования системы мотивации в ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» необходимо анализировать и использовать опыт других образовательных организаций.

Материальная мотивация деятельности педагога профессионального обучения, безусловно, является одним из движущих мотивационных факторов. В каждом учебном заведении работает своя апробированная годами система материальной мотивации педагога профессионального обучения за результативность его профессиональной деятельности.

Приведём один из многих примеров повышения рейтинговых показателей (подготовка студентов к участию в различных мероприятиях, в спортивных соревнованиях, в предметных олимпиадах, творческих конкурсах городского и областного уровня) в результате грамотной и системной мотивации педагогов. Администрация на протяжении ряда лет на производственных совещаниях, педагогических советах констатировала печальную статистику: победителей в различных городских творческих конкурсах, спортивных соревнованиях, предметных олимпиадах среди студентов образовательной организации нет. Преподаватели принимали информацию к сведению и ничего не делали для изменения негативной тенденции. Анализ сложившейся ситуации требует немедленного управленческого решения.

Главным мотивационным фактором определена надбавка на весь учебный год каждому педагогу, подготовившему победителя в различных мероприятиях, в спортивных соревнованиях, в предметных олимпиадах, творческих конкурсах городского и областного уровня, в олимпиадах городского уровня. Нововведение привело к положительным изменениям в проблемной области деятельности педагогического коллектива. Динамика качественных изменений стала очевидной: студенты ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» стали принимать активное участие во всех мероприятиях городского масштаба, различных

творческих конкурсах городского и областного уровня, в олимпиадах городского уровня.

Нами разработана рейтинговая система для повышения мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» (табл. 3).

Таблица 3

Рейтинговая система для повышения мотивации труда педагогических работников
ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

ФИО преподавателя	Доля обучающихся на «4» и «5»	Количество проектов, разработанных под руководством педагога	Количество участников олимпиад, интеллектуальных, творческих конкурсов	Количество победителей и призеров конкурсов, спортивных соревнований	Количество проектов, в которых участвует педагог	Количество педагогических советов, семинаров, конференций, в которых участвует педагог	Количество публикаций	Участие в конкурсах профмастерства, методических конкурсах	Повышение квалификации
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Таким образом, установив цель мотивации эффективной работы учителей для подготовки победителей олимпийских игр посредством материальной мотивации, заработной платы в соответствии с индивидуальным вкладом работника в работу команды, руководству удалось сохранить хорошие должности в течение пяти лет.

Чтобы разработать и внедрить эффективную мотивационную систему, необходимо реализовать три этапа: диагностировать мотивационную среду образовательной организации, разработать мотивационную систему, в которой меры материальной и моральной мотивации всесторонне используются для регулярного мониторинга и коррекции системы стимулирования. Это означает, что образовательная организация должна постепенно создать программу для разработки системы мотивации труда педагогических работников.

Концепция программы.

Программа развития системы мотивации труда педагогов охватывает главные аспекты управления мотивацией труда педагогов в условиях средней профессиональной образовательной организации, содержит оценку реального состояния системы мотивации педагогического труда, намечает перспективы, определяет приоритеты дальнейшего развития в области управления мотивацией, содержит конкретные мероприятия по достижению поставленных целей.

Целью создания системы управления мотивацией труда педагогов в профессиональной организации является создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию и воспитанию.

Для создания эффективной системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» необходимо:

1. Принятие решения по внедрению системы управления мотивацией труда педагогов для осуществления миссии колледжа –качественной

подготовки студентов путем реализации основных и дополнительных программ.

Создание эффективной системы мотивации начинается с самого начала вместе с директором университета. Лидер должен принять решение о создании и внедрении системы управления, чтобы мотивировать качество работы учителей.

Мотивируйте это, чтобы заразить людей желанием стремиться к качеству работы, к самосовершенствованию; показать другим, что они являются важной частью команды; стимулировать.

Менеджмент должен учитывать не только умы своих сотрудников, но и их чувства. Дальнейший прогресс возможен только тогда, когда действие стимулируется интересом и поиском. «Творческий человек в состоянии вдохновения теряет прошлое и будущее», - писал психолог А. Маслоу, - «живет только в настоящем». Психолог Ф. Томкинс утверждал, что отсутствие интереса разрушает мозг. Интерес - это наиболее часто испытываемые положительные эмоции, которые позволяют вам правильно выполнять свою повседневную работу.

Если менеджер не воспринимает качество как нечто личное, он не проникает в него сам, нет способа убедить и мотивировать учителей воспринимать приоритет качества. Вдохновленный директор привлекателен, привлекает внимание и убеждает учителей более эффективно, чем профессиональные аргументы. Этот вид восторженного лидера часто позволяет учителям понять, что директор безоговорочно верит в себя и свои силы, он не боится принимать вещи, которые на первый взгляд могут показаться неосуществимыми; поможет вам преодолеть временные трудности на пути к вашей цели.

1. Разработка политики мотивации учителей.

Чтобы удовлетворить потребности учеников, их родителей, работодателей, государства и общества в целом, необходимо повысить

мотивацию учителей работать в высоком качестве в рамках компетентностного подхода.

Управление мотивацией к работе - это целенаправленное действие, заключающееся в определении основных направлений системы мотивации, а также средств, форм и методов ее управления.

Общие требования к системе управления мотивацией.

Образовательная организация должна: разработать систему управления для мотивации качества работы учителей; документировать систему управления мотивацией качества работы учителей; внедрить систему управления мотивацией к качеству работы учителей; поддерживать систему управления мотивацией для качественных учителей в рабочем состоянии; постоянно повышать эффективность системы управления с целью мотивации качества работы учителей; управлять процессами: определить процессы, необходимые для системы управления мотивацией для качества работы учителей; определить последовательность и взаимодействие этих процессов; определить критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности при внедрении и управлении процессами; предоставлять информацию и ресурсы, необходимые для поддержки этих процессов и мониторинга; контролировать эти процессы; оптимизировать процессы

Политика управления мотивацией учителей должна основываться на основных принципах: сплоченности, обратной связи, нормативности, изменчивости, инноваций и рефлексивности.

Принципы построения системы управления мотивацией учителей системы среднего профессионального образования

1) система управления мотивацией труда должна строиться на научной основе; основа для управления мотивацией к работе должна основываться на реальных интересах учителей, как духовных, так и материальных;

2) система управления мотивацией труда должна строиться на взаимной ответственности колледжа, а каждый его преподаватель строго и последовательно выполняет свои взаимные обязательства;

3) система управления мотивацией работы в области денежных и материальных затрат за ее эксплуатацию должна оплачиваться;

4) система мотивации к работе должна сочетать в себе стабильность и гибкость, и в то же время она должна развиваться и совершенствоваться;

5) система управления мотивацией должна сочетать в себе единый подход ко всем преподавателям Челябинского государственного колледжа в пищевой и коммерческой промышленности с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер;

6) система управления трудовой мотивацией должна материально обеспечивать учителя подходящим образом жизни, создавая наилучшие возможные условия для работы;

7) система управления мотивацией труда, возможно, должна способствовать более полному раскрытию индивидуального творческого и творческого потенциала учителей на основе высокого профессионализма;

8) система мотивации к работе должна предоставлять учителям благоприятные возможности для повышения уровня образования и профессиональных навыков;

9) система управления мотивацией работников должна обеспечивать эффективную социальную защиту учителей в необходимом объеме;

10) в системе управления трудовой мотивацией необходимо гармонично сочетать моральные принципы с материальным и материальным вознаграждением учителей, чтобы мораль и вознаграждение усиливали друг друга.

Направления программы.

1. Подготовка документации, обеспечивающей мотивацию учителей.
Функциональные академические преподаватели.

Каждый учитель должен четко понимать миссию своей образовательной организации, ее цели, задачи и функциональные обязанности, чтобы определить, что его ожидает от руководства

образовательной организации. Учитель должен верить, что его усилия имеют шанс оправдать ожидания лидера.

Для решения вышепредставленных проблем, необходимо применять инновационные механизмы и технологии формирования корпоративной идентичности преподавателя педагогического вуза с целью эффективного его функционирования на фоне снижения престижа педагогической профессии.

В основе формирования ядра интегрированной корпоративной идентичности следует использовать принцип «едины в главном, расходимся в частностях», который позволит минимизировать угрозу унификации, обывательского усреднения в восприятии университета и в большей мере избежать формирования предписанной, навязанной корпоративной идентичности преподавателя педагогического вуза.

Мы выделяем два принципиальных момента. Во-первых, характеристики вуза должны быть реальными, без ложной информации. Экспертами в данном вопросе могут служить преподаватели и сотрудники педагогического университета, знающие всю историю вуза не понаслышке.

Во-вторых, преподаватели должны ощущать себя неотъемлемой частью целостного «университетского организма», проживать и сопереживать все изменения, которые с ним происходят в течении текущего периода, быть носителями характеристик образовательной корпорации, с гордостью распространяя информацию как внутри, так и снаружи университета.

Важным условием консолидации должны стать четко сформулированная внутренняя цель деятельности, не навязанная руководством и не списанная из модного зарубежного журнала, концепции деятельности, методы, принципы и закономерности ведения педагогического процесса.

Отдельным направлением работы на семантическом этапе является совместная работа над имиджем кафедры, факультета и университета в целом. У имиджа существует две стороны медали: искусственно создаваемая и

реальная, представляющая собой в некоторой степени определенный результат его функционирования.

Этап прагматической направленности предполагает укрепление имеющихся традиций (коллективное празднование отдельных внутри вузовских праздников, чествование заслуженных педагогов, ритуалы и т.п.), корпоративных норм и правил поведения.

При формировании корпоративной идентичности профессорско-преподавательского состава необходимо учитывать возможные операционные механизмы, которые позволят в более мягкой форме добиться положительного результата: внушение, разъяснение, заражение, подражание и идентификация.

Внушения – это социально-психологический способ, синтезирующий единицы в одно целое путем формирования общего состояния, который на следующем этапе перерастет в групповую деятельность. По мнению В.М. Бехтерева, внушение направлено не к разуму, а прививанию эмпатий, чувственности, привязанности, и здесь отсутствие логики вполне допустимо [2].

В.М. Бехтерев отмечает, что «внушение есть один из способов влияния одних лиц на другие, которое может происходить как намеренно, так и не намеренно со стороны влияющего лица и которое осуществляется иногда совершенно незаметно для человека, воспринимающего внушение, иногда же оно происходит с ведома и при более или менее ясном его сознании»¹

Особенно важен авторитет личности, осуществляющий внушение, уважение и доверие, которое заслуживает данный человек должно быть бесспорным, непоколебимым. Необходимо подчеркнуть важность предварительной подготовленности индивида ко внушению, получаемая информация должна соответствовать реальности.

Внушение тесно связано с разъяснением, убеждением. Разъяснение, безусловно, основывается на логических фактах и доказательствах, при этом затрагивая не только рациональную сферу, но и сферу эмоций. Убеждая,

необходимо быть последовательным, логичным, учитывать психологические особенности оппонентов и быть четко убежденным в своей правоте.

Особая роль отводится специфичным операционным механизмам формирования корпоративной идентичности среди профессорско-преподавательского состава – заражению и подражанию.

Подражание подпитывается безграничным уважением, следованием какому-то образцу, примеру (например, всеми уважаемому ректору, прошедшему трудный профессиональный путь, оставив после себя эффективно функционирующий университет). Среди педагогов подражание возникает стихийно, независимо от подражающего. Автоматически, бессознательно, слушая речь уважаемого коллеги, педагог в процессе учебной деятельности начинает подражать, повторять запомнившиеся фразы.

Неоднозначную, но весьма интересную роль играет механизм заражения. Заражение – это процесс передачи эмоционального отношения, своего отношения к тому или иному явлению посредством ясных и понятных стимулов и мотивов. Можно применить нетривиальную фразу – «заразить любовью к университету».

Идентификация отличается от подражания всегда сознательным следованием за образцом, непосредственное переживание тождественности со своим *almamater*.

Одним из ключевых условий, определяющих формирование корпоративной идентичности, является установка. Установка определяет готовность личности воспринимать информацию и происходящие явления, и процессы. Установка должна быть позитивна, но максимальна приближена к истине, иметь четкую цель, характерную ориентацию.

Мы рассматриваем корпоративную идентичность как комплексную систему способностей, качеств и умений, в совокупности составляющих его этико-исторические основы. В данную систему непременно должны включаться следующие компоненты: высокую профессиональную культуру, нравственность и образованность, нестандартное творческое мышление,

память на достойных людей, интуицию и доверию, реалистическую установку на качественное образование, разумность и гуманизм.

Руководитель высшей школы, по нашему мнению, должен обладать следующими способностями, поддерживающими корпоративную идентичность профессорско-преподавательского состава:

- 1) умение прогнозировать оптимистическое будущее университета с опорой именно на преподавателей, вера в своих сотрудников;
- 2) творческое мышление, или креативность. Способность формулировать задачи и цели вуза, исполнение которых ППС сочтет за честь;
- 3) отдавать полный отчет в происходящих изменениях в коллективе, поддерживать инициативу преподавателей в проведении праздников, посвященных истории вуза;
- 4) эмпатия – способность руководителя вставать на позицию сотрудников, разделяя их взгляды, отождествлять себя с ними;
- 5) способность к волевому воздействию и логическому убеждению;
- 6) способность избирательно, но вместе с тем эффективно использовать механизмы операционных средств руководства: внушением, убеждением, подражанием и заражением.

Для того, чтобы учитель принял внешнюю задачу, необходимо привлечь его к участию в определении и обсуждении условий достижения. Это позволит перевести внешнюю задачу во внутреннего учителя, что, несомненно, повлияет на его вовлеченность в работу. Процесс эффективного таргетирования можно представить в виде пяти этапов, во время которых необходимо: во-первых, четкое формулирование конечной цели (качественная подготовка специалистов); во-вторых, понять смысл этой цели; в-третьих, определить этапы достижения цели; в-четвертых, определить пути достижения цели; в-пятых, следует оценить возможные трудности в достижении цели и определить пути их преодоления, указав формы и методы косвенного и окончательного контроля результатов.

Положение об оплате труда работников муниципальных образовательных учреждений, подведомственных управлению образования администрации Челябинска.

Педагогическая поддержка становления мастерства преподавателей как совокупность условий, способствующих осмыслению педагогами затруднений в профессиональной деятельности, активному включению их в профессиональное взаимодействие с учетом индивидуального опыта, творческой самореализации в педагогической деятельности, удовлетворенности преподавателями собственными достижениями.

Педагогическая поддержка - это команда независимых и связанных структурных подразделений, которые обеспечивают профессиональное развитие учителей. Необходимо, чтобы условия, а не администрация, заставляли учителей работать эффективно. Когда учитель профессионального обучения точно знает, что поможет ему достичь того, чего он хочет, и цель делится на относительно простые шаги, он становится более заинтересованным в работе, появляется надежда на положительный результат.

Центром организации труда с педагогическим составом может быть научно-методическая служба, на которой работает развивающий колледж, в том числе работа нескольких лабораторий:

2.1. Колледж молодых специалистов с педагогическим стажем до трех лет и учителями, начинающими обучение.

2.2. Креативная педагогическая лаборатория объединяет учителей высшей и первой квалификационных категорий, креативных педагогов. Только творческий учитель может вызвать творческого человека.

2,3. Это основа лаборатории информационных технологий

Информационный центр для обеспечения наиболее полного использования информационных технологий в профессиональной деятельности. Обеспечение подготовки учителей в области ИКТ.

2,4. Временные творческие коллективы создаются для решения конкретных задач и усиления деятельности преподавательского состава в

выбранном направлении. Совместная педагогическая деятельность дает возможность активизировать и обогатить социально и лично важные потребности учителя.

2.5. Ежегодный конкурс профессионального мастерства.

В целях объективной оценки качества работы и повышения мотивации учителей проводится рейтинговая оценка деятельности учителей профессионального образования. Это основа для честного и объективного распределения премиального фонда пропорционально вкладу каждого учителя профессионального образования в образовательный процесс.

3. Развитие корпоративной культуры в Челябинском государственном колледже пищевой промышленности и торговли при Национальном институте образования с целью улучшения психологического климата в коллективе.

3.1. Необходимо решить вопрос о создании такого настроения в команде, чтобы учебный процесс был эффективным.

3.2. Консолидация профессорско-преподавательского состава путем установления межличностных и профессиональных отношений. Управляйте не людьми, а отношениями. Управление должно основываться на доброй воле, уважении и понимании. С этой целью проводится социологическое исследование и разрабатывается программа управления человеческими отношениями.

3.3. Работа психологической службы. Необходимо своевременно предупреждать и разрешать командные конфликты, чтобы помочь учителям решить профессиональные и личные проблемы, наладить деловое общение с учителями профессионального обучения в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией.

3.4. Работа профсоюзного комитета трудового коллектива. Мероприятия компании: праздники, юбилеи и др.

3.5. Моральное поощрение учителей в форме похвал, благодарностей, писем, публикаций, отправки на престижные курсы, стажировки и т. Д.

4. Улучшение условий труда учителей является одним из важнейших элементов работы по качеству образования, повышению мотивации к работе и профессиональной квалификации учителей, что требует серьезной финансовой поддержки. Потребность в самореализации не может быть удовлетворена несовершенной учебно-материальной базой профессиональной и воспитательной деятельности. Чем материальнее материальная база педагогической работы, тем больше у учителя возможностей реализовать свой потенциал, достижение педагогических целей, самосовершенствование, тем больше он заинтересован в профессиональной деятельности.

5. Поддержка реализации программы.

Реализация программы развития осуществляется путем поддержки инновационных программ методического и психологического обслуживания, программы, направленных на устранение трудностей в дидактической деятельности учителя.

6. Ожидаемый результат наряду с увеличением общих знаний студентов.

На уровне профессионального образования учителя:

1. Повышение качества услуг университетского образования, отвечающих образовательным потребностям субъектов образования.

2. Перевод преподавателя на практические и исследовательские занятия в аудитории.

3. Создание собственных форм, средств и материалов для обучения в рамках программы самообучения.

На уровне управления колледжем:

1. Создание единого университетского информационного пространства.

2. Локальная сеть, открытие информационного центра, создание сайта университета.

3. Создание каталога банков порталов: образовательных сайтов, электронных библиотек и электронных журналов, порталов дистанционное обучение, медиатека, дистанционное обучение.

4. Организация дополнительного образования.

5. Материально-техническое обеспечение учебных дисциплин.

6. Разработка и внедрение руководящих принципов для осуществления обучения на основе индивидуальных учебных планов.

Разработка механизмов управления муниципальной образовательной сетью.

На уровне города:

1. Осуществление социального заказа.

2. Создание условий для предоставления образовательных услуг населению.

3. Улучшить имидж колледжа.

Отражение активности в управлении мотивацией учителя.

Руководство университета должно понимать его деятельность с целью достижения целей программы, количественных и качественных результатов. Преподаватели высшего образования меняются, когда они растут и приобретают жизненный и рабочий опыт. В последнее время у них были некоторые потребности, а теперь у них совершенно другие потребности. Мотивационный профиль человека постоянно меняется. Чтобы улучшить систему мотивации в учебе, необходимо регулярно проводить диагностические разрезы, интервью и анкетирование профессиональных учителей.

Таким образом, в данном параграфе разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию системы мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», а именно: для создания эффективной системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» необходимо:

- 1) принятие решения по внедрению системы управления мотивацией труда педагогов для осуществления миссии колледжа;
- 2) выработка политики в области мотивации труда педагогов;
- 3) развитие корпоративной культуры ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и

торговли» с целью улучшения психологического климата в коллективе; 4) улучшение условий труда преподавателей; 5) внедрение рейтинговой оценки труда педагогических работников колледжа; 6) поддержка реализации программы.

Вышеперечисленные рекомендации строятся на следующих принципах: 1) систему управления мотивацией труда необходимо строить на научной основе; в основе системы управления мотивацией труда должен лежать учет реальных интересов педагогов, как духовных, так и материальных; 2) систему управления мотивацией труда следует строить на фундаменте взаимной ответственности колледжа и каждого ее педагога при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств; 3) система управления мотивацией труда в части денежных и материальных затрат на ее функционирование должны самоокупаться; 4) система управления мотивацией труда должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать; 5) система управления мотивацией труда должна сочетать в себе единый подход ко всем педагогам ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер; 6) система управления мотивацией труда должна в материальном отношении обеспечивать соответствующий образ жизни педагогов, создавая возможно более благоприятные условия для их труда; 7) система управления мотивацией труда должна способствовать, возможно, более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала преподавателей на почве высокого профессионализма; 8) система управления мотивацией труда должна создавать преподавателям благоприятные возможности, для роста образовательного уровня и профессионального мастерства; 9) система управления мотивацией труда должна обеспечить действенную социальную защиту педагогам в необходимом объеме; 10) в системе управления мотивацией труда следует гармонично сочетать нравственные начала с

денежным, материальным вознаграждением педагогов, так чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга.

В следующем параграфе будет представлен анализ результатов исследования по совершенствованию системы мотивацией труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

2.3. Анализ результатов исследования по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

В предыдущем параграфе настоящего исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», а именно: для создания эффективной системы мотивации труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» необходимо:

- 1) принятие решения по внедрению системы управления мотивацией труда педагогов для осуществления миссии колледжа;
- 2) выработка политики в области мотивации труда педагогов;
- 3) развитие корпоративной культуры ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» с целью улучшения психологического климата в коллективе;
- 4) улучшение условий труда преподавателей;
- 5) внедрение рейтинговой оценки труда педагогических работников колледжа;
- 6) поддержка реализации программы.

В данном параграфе нами будет проведен анализ результатов исследования по внедрению разработанных рекомендаций в деятельность ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли». Отметим, что по объективным причинам мы сможем реализовать и оценить эффективность только пятой рекомендаций, о чем будет сказано ниже.

Напомним, что в исследовании принимали участие 17 работников колледжа: преподаватели. Средний возраст сотрудников – 40 лет, 13 имеют высшее образование. У четырех преподавателей колледжа – высшая квалификационная категория, у 9 – первая категория, у 4 – вторая категория.

Педагогический стаж работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» составляет: от 2 до

10 лет – 4 человека, от 10 до 20 лет – 4 сотрудника, свыше 20 лет – 5 педагогов, свыше 30 лет – 4 человека.

На констатирующем этапе настоящего исследования (параграф 2.1) были использованы методики, которые позволяют диагностировать основные позиции, которые представлены в теориях А. Маслоу и Ф. Герцберга: «Выявление факторов – мотиваторов, вызывающих желание эффективно трудиться» (А.Б. Бакурадзе); «Факторы, влияющие на развитие и саморазвитие педагогических работников» (Ф.И. Храмцова) (Приложение 1, 2).

Напомним также, в параграфе 2.1 настоящего исследования были определены факторы, побуждающих педагогических работников трудиться эффективно, среди которых следующие:

- 1) уровень заработной платы;
- 2) признание труда со стороны руководителей, коллег;
- 3) удобное расписание занятий;
- 4) интерес к работе;
- 5) размер премий, пособий, надбавок;
- 6) хорошие взаимоотношения в коллективе.

Далее осуществим сравнительный анализ эффективности внедрения пятой рекомендации по совершенствованию пятой рекомендации совершенствования труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», а именно разработка рейтинговой системы труда педагогических работников ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли», включающая в себе следующие критерии для оценивания: доля обучающихся на «4» и «5», количество проектов, разработанных под руководством педагога, количество участников олимпиад, интеллектуальных, творческих конкурсов; количество победителей и призеров конкурсов, спортивных соревнований, количество проектов, в которых участвует педагог, количество педагогических советов, семинаров, конференций, в которых

участвует педагог, количество публикаций, участие в конкурсах профмастерства, методических конкурсах, повышение квалификации педагогов.

Таблица 4

Доля обучающихся на «4» и «5» (%)

Этапы исследования	Доля обучающихся
Констатирующий этап	34
Обобщающий этап	56

Таким образом, доля обучающихся на «4» и «5» после внедрения рейтинговой системы мотивации труда педагогических работников увеличилось почти в два раза (с 34% до 45%).

Таблица 5

Количество проектов, разработанных под руководством педагога (шт.)

Этапы исследования	Количество проектов
Констатирующий этап	14
Обобщающий этап	34

Количество проектов, разработанных под руководством педагога ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» после внедрения рейтинговой системы мотивации труда педагогических работников увеличилось в 2,4 раза, что составило 34 проекта в год на 17 педагогов.

Таблица 6

Количество участников олимпиад, интеллектуальных, творческих конкурсов (чел.)

Этапы исследования	Количество человек
Констатирующий этап	65
Обобщающий этап	84

После внедрения рейтинговой системы мотивации труда педагогических работников увеличилось количество участников олимпиад, интеллектуальных, творческих конкурсов увеличилось с 65 участников до 84 участников, что составляет примерно 4,9 проекта в год на одного преподавателя базы исследования.

Таблица 7

Количество победителей и призеров конкурсов, спортивных соревнований (чел.)

Этапы исследования	Количество человек
Констатирующий этап	12
Обобщающий этап	21

Количество победителей и призеров конкурсов, спортивных соревнований увеличилось почти вдвое (с 12 человек до 21 участника), что составляет примерно 1,2 победителей и призеров конкурсов и спортивных соревнований в год на одного преподавателя ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Количество проектов, в которых участвуют педагоги (шт.)

Этапы исследования	Количество проектов
Констатирующий этап	14
Обобщающий этап	21

Количество проектов, в которых участвуют педагоги увеличилось с 14 до 21 проекта, что позволяет сделать вывод о том, что введение рейтинговой системы мотивации педагогических работников позволило приобщить всех педагогов, принимающих участие в исследовании к разработке и реализации авторских проектов.

Количество педагогических советов, семинаров, конференций, в которых участвуют педагоги (шт.)

Этапы исследования	Количество советов, семинаров, конференций
Констатирующий этап	13
Обобщающий этап	25

Количество педагогических советов, семинаров, конференций, в которых участвуют педагоги тоже значительно возросло, с 13 мероприятий до 25 мероприятий в год в расчете на 17 преподавателей ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Количество публикаций педагогов (шт.)

Этапы исследования	Количество публикаций
Констатирующий этап	5
Обобщающий этап	7

Публикационная активность педагогов базы исследования увеличилась, но не значительно. На констатирующем этапе – 5 публикаций в год на 17 педагогов, обобщающий этап – 7 публикаций в год на то же количество педагогических работников. Данный показатель требует дальнейшего совершенствования.

Участие в конкурсах профмастерства, методических конкурсах (чел.)

Этапы исследования	Количество педагогов
Констатирующий этап	5
Обобщающий этап	8

Количество педагогов, участвующих в конкурсах профмастерства и методических конкурсах также увеличилось, но не значительно. На констатирующем этапе – 5 участников в год на 17 педагогов, обобщающий этап – 8 участников в год на то же количество педагогов. Данный показатель также как предыдущий требует дальнейшего совершенствования.

Повышение квалификации педагогов (шт.)

Этапы исследования	Количество курсов
Констатирующий этап	6
Обобщающий этап	9

Количество курсов повышения квалификации в которых приняли участие педагоги ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» увеличилось с 6 до 9. Данный незначительный рост мы объясняем периодичностью необходимости прохождения подобных курсов, что составляет 3–5 лет.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что после внедрения в практику ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» рейтинговой системы мотивации труда показатели эффективной деятельности педагогических работников возросли, что можно считать показателем повышения эффективности управления образовательной организацией.

Выводы по второй главе

Во второй главе данного исследования представлена организация работы по созданию системы мотивации труда для педагогических работников в Челябинском государственном Челябинском государственном высшем университете питания и торговли, а именно научная база и особенности управления мотивацией работников для челябинских государственных челябинских педагогов по вопросам питания и торговли. рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогических кадров ГБПОУ «Челябинская государственная высшая школа пищевой и торговой промышленности», анализ результатов исследований, направленных на совершенствование системы мотивации преподавателей в Челябинском государственном колледже пищевой и торговой промышленности.

В опросе приняли участие 17 академических преподавателей. Средний возраст работников составляет 40 лет, 13 лет - выше. Четыре академических учителя имеют высшую квалификационную категорию, 9 имеют первую категорию и четыре имеют вторую категорию.

Педагогический опыт сотрудников Челябинского Челябинского государственного колледжа пищевой и торговой промышленности составляет: от 2 до 10 лет - 4 человека, от 10 до 20 лет - 4 сотрудника, старше 20 лет - 5 преподавателей, старше 30 лет - 4 человека.

Параграф 2.1 этого исследования определяет факторы, которые мотивируют учителей работать эффективно, в том числе:

- 1) уровень заработной платы;
- 2) признание работы менеджерами и сотрудниками;
- 3) удобный график занятий;
- 4) интерес к работе;
- 5) сумма бонусов, пособий и надбавок;

б) хорошая командная работа.

Была разработана система оценки для повышения мотивации педагогических кадров в Челябинском государственном колледже в пищевой и коммерческой промышленности, которая включает в себя следующие критерии: количество учащихся в «4» и «5», количество проектов, разработанных под присмотром учителя, количество участников олимпиады. Интеллектуальные и творческие конкурсы, количество победителей и победителей соревнований, спортивных соревнований, количество проектов, в которых участвует учитель, количество педагогических советов, Минар, конференций, в которых учитель, количество публикаций, участие в соревнованиях, профессиональные конкурсы, методические конкурсы и повышение квалификации учителей.

Анализ нашего исследования показал следующие результаты: доля учащихся в «4» и «5» после внедрения системы оценки мотивации учителей почти удвоилась (с 34% до 45%); количество проектов, разработанных под руководством преподавателей научной базы после внедрения системы оценки мотивации сотрудников, увеличилось в 2,4 раза, что составило 34 проекта в год для 17 преподавателей; количество участников конкурсов, интеллектуальных и творческих конкурсов увеличилось с 65 до 84 участников, что составляет примерно 4,9 проекта в год для преподавателя исследовательской базы; количество победителей и победителей соревнований, спортивных соревнований почти удвоилось (с 12 человек до 21 участника), что составляет около 1,2 победителей и победителей соревнований и спортивных соревнований в год на одного преподавателя научно-исследовательской базы; количество проектов, в которых участвуют учителя, увеличилось с 14 до 21 проекта, что позволяет сделать вывод о том, что внедрение системы оценки мотивации учителей позволило всем учителям, принявшим участие в исследовании, представить разработку и реализацию оригинальных проектов; число педагогических советов, семинаров и конференций, в которых приняли участие преподаватели, также увеличилось

с 13 до 25 мероприятий в год на 17 преподавателей научной базы; Издательская активность преподавателей в научно-исследовательской базе возросла, но незначительно. На этапе оценки - 5 публикаций в год для 17 учителей, подведение итогов этапа - 7 публикаций в год для одинакового количества учителей. Этот показатель нуждается в дальнейшем улучшении; Количество учителей, участвующих в конкурсах и методических конкурсах, также увеличилось, но незначительно. На этапе определения - 5 участников в год на 17 учителей, на этапе обобщения - 8 участников в год на одинаковое количество учителей. Этот индикатор, как и предыдущий, нуждается в дальнейшем улучшении; Количество курсов повышения квалификации, в которых участвовали преподаватели из исследовательской базы, увеличилось с 6 до 9. Мы объясним это небольшое увеличение частоты в связи с необходимостью завершения таких курсов, т.е. 3-5 лет.

Поэтому можно сказать, что после внедрения Челябинского государственного колледжа пищевой промышленности и торговли в практику государственного лечебно-профессионального учебного заведения возросла мотивация к работе, эффективная работа педагогических кадров, что можно рассматривать как показатель эффективности управления организацией образования.

Заключение

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы проектирования системы мотивации учителя, а именно: основные понятия проблемы исследования, сущность и элементы системы мотивации труда педагогических работников, организационные и управленческие условия мотивации труда педагогических работников; сотрудники.

Во второй главе данного исследования представлена организация работы по созданию системы мотивации труда для педагогических работников в Челябинском государственном Челябинском государственном высшем университете питания и торговли, а именно научная база и особенности управления мотивацией работников для челябинских государственных челябинских педагогов по вопросам питания и торговли. рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда педагогических кадров ГБПОУ «Челябинская государственная высшая школа пищевой и торговой промышленности», анализ результатов исследований, направленных на совершенствование системы мотивации преподавателей в Челябинском государственном колледже пищевой и торговой промышленности.

Мы делаем общие выводы о целях данного исследования:

1. Установлено, что мотивация учителей является одним из важнейших факторов их эффективной работы. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике и адаптированных к современной системе образования, требуют дальнейшего развития. Существует четыре основных типа мотивации: моральная (похвала, одобрение, позитивное внимание и т. Д.), Материальная (материальная и финансовая, материальная и нефинансовая), профессиональная

(профессиональное развитие, профессиональный опыт и т. Д.) И карьера (развитие карьеры).).).

2. Чтобы ввести стимулы для работы учителей в рамках одной системы, необходимо выполнить ряд следующих условий: 1. Выявление проблем, возникающих в образовательной организации из-за низкой мотивации работников. 2. Определите мотивационные задачи, то есть чем и почему мотивировать учителей. Мотивационные задачи могут быть общими для всех сотрудников и могут варьироваться в зависимости от группы сотрудников или отдельных сотрудников для каждого учителя. 3. Провести социально-психологическое исследование, чтобы определить наиболее эффективные и приемлемые мотивационные факторы для каждой группы сотрудников (учитель, организатор, педагог-психолог и т. Д.). 4. Разработайте систему мотивации для учителей: выберите набор инструментов (факторы мотивации), укажите частоту и порядок реализации каждого мотивационного фактора. 5. Рассчитать стоимость внедрения системы мотивации персонала и экономической целесообразности внедрения системы (на одного работника). 6. Внедрить систему мотивации учителя (программу) - постепенную и последовательную реализацию ранее разработанных мотивирующих факторов. 7. Изучение эффективности внедрения системы мотивации персонала.

3. В опросе приняли участие 17 академических преподавателей. Средний возраст работников составляет 40 лет, 13 лет - выше. Четыре академических учителя имеют высшую квалификационную категорию, 9 имеют первую категорию и четыре имеют вторую категорию. Педагогический опыт сотрудников Челябинского государственного колледжа пищевой и торговой промышленности составляет: от 2 до 10 лет - 4 человека, от 10 до 20 лет - 4 сотрудника, старше 20 лет - 5 преподавателей, старше 30 лет - 4 человека. На этапе оценки данного исследования (п. 2.1) были использованы методики диагностики основных пунктов, которые были представлены в теориях А. Маслоу и Ф. Герцберга: «Выявление факторов -

мотивирующих факторов, вызывающих желание работать эффективно» (А. Б. Бакурадзе); «Факторы, влияющие на развитие и саморазвитие педагогических работников» (Ф. И. Храмцова). Определены факторы, которые мотивируют учителей работать эффективно, в том числе: уровень заработной платы; признание работы менеджерами, коллегами; удобное расписание; интерес к работе; размер бонусов, надбавок, дополнений; хорошая командная работа

4. Была разработана система оценки для повышения мотивации педагогических кадров в Челябинском государственном колледже в пищевой и коммерческой промышленности, которая включает в себя следующие критерии оценки: количество студентов в «4» и «5», количество проектов, разработанных под руководством учителя, количество участников в конкурсах, интеллектуальные и творческие конкурсы, количество победителей и победителей соревнований, спортивные соревнования, количество проектов, в которых участвует учитель, количество педагогических советов, семинаров, конференций, в которых участвует учитель, количество публикаций, участие в конкурсе профессиональных навыков, методологические конкурсы, повышение квалификации учителей.

5. Анализ нашего исследования показал следующие результаты: процент учащихся «4» и «5» после внедрения системы оценки мотивации учителей почти удвоился (с 34% до 45%); количество проектов, разработанных под руководством преподавателей научной базы после внедрения системы оценки мотивации сотрудников, увеличилось в 2,4 раза, что составило 34 проекта в год для 17 преподавателей; количество участников конкурсов, интеллектуальных и творческих конкурсов увеличилось с 65 до 84 участников, что составляет примерно 4,9 проекта в год для преподавателя исследовательской базы; количество победителей и победителей соревнований, спортивных соревнований почти удвоилось (с 12 человек до 21 участника), что составляет около 1,2 победителей и победителей соревнований и спортивных соревнований в год на одного преподавателя научно-исследовательской базы; количество проектов, в которых участвуют учителя,

увеличилось с 14 до 21 проекта, что позволяет сделать вывод о том, что внедрение системы оценки мотивации учителей позволило всем учителям, принявшим участие в исследовании, представить разработку и реализацию оригинальных проектов; число педагогических советов, семинаров и конференций, в которых приняли участие преподаватели, также увеличилось с 13 до 25 мероприятий в год на 17 преподавателей научной базы; Издательская активность преподавателей в научно-исследовательской базе возросла, но незначительно. На этапе оценки - 5 публикаций в год для 17 учителей, подведение итогов этапа - 7 публикаций в год для одинакового количества учителей. Этот показатель нуждается в дальнейшем улучшении; Количество учителей, участвующих в конкурсах и методических конкурсах, также увеличилось, но незначительно. На этапе определения - 5 участников в год на 17 учителей, на этапе обобщения - 8 участников в год на одинаковое количество учителей. Этот индикатор, как и предыдущий, нуждается в дальнейшем улучшении; Количество курсов повышения квалификации, в которых участвовали преподаватели из исследовательской базы, увеличилось с 6 до 9. Мы объясним это небольшое увеличение частоты в связи с необходимостью завершения таких курсов, т.е. 3-5 лет.

Поэтому можно сказать, что после внедрения Челябинского государственного колледжа пищевой промышленности и торговли в практику государственного лечебно-профессионального учебного заведения возросла мотивация к работе, эффективная работа педагогических кадров, что можно рассматривать как показатель эффективности управления организацией образования. Все это приводит к выводу, что цель исследования достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтверждена.