



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

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

**Мотивация персонала как условие повышения эффективности
управления профессиональной образовательной организацией**

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

Проверка на объем заимствований:

43,63 % авторского текста


Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«1» июня 2022 г.

Зав. кафедрой ППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ОФ-209-174-2-1
Афанасьева Ольга Сергеевна 

Научный руководитель:

д.п.н., профессор, директор ППИ
Гнатышина Е.А.



Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Сущность и понятие мотивации персонала. Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы мотивации персонала.....	10
1.2 Анализ управленческих подходов к процессу мотивации персонала	22
1.3 Организационно-педагогические условия развития мотивации персонала профессиональной образовательной организации.....	30
1.4 Модель мотивации персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией.....	39
Выводы по главе 1.....	50
ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»	53
2.1 Анализ эффективности мотивации персонала Профессионального образовательного учреждения «Челябинский юридический колледж»...	53
2.2 Реализация модели системы мотивации персонала в процессе управления Профессиональным образовательным учреждением «Челябинский юридический колледж».....	677
2.3 Итоги экспериментальной работы и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации деятельности персонала Профессионального образовательного учреждения «Челябинский Юридический колледж».....	77
Выводы по главе 2.....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях управление профессиональной образовательной организацией – это один из сложных процессов. Руководителю образовательной организации необходимо не только знание специфики профессиональной педагогической деятельности, но практические и теоретические знания из области менеджмента.

Руководитель в роли работодателя, несомненно, заинтересован в высоком уровне профессионализма своих сотрудников. Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогических компетенций, соответствующих современным запросам, выступает одним из ключевых условий успешного функционирования образовательной организации. Это становится невозможным без устойчивой мотивации педагогического персонала.

Необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в образовательной организации профессионалов, а также привлечения в нее молодого поколения специалистов. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их потребностей. Система мотивации должна обеспечивать непрерывное совершенствование методов стимулирования труда педагогов с использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего управленческого опыта.

Важность формирования мотивации персонала, с одной стороны обусловлена той важной миссией, которую выполняет педагог в становлении специалистов. С другой стороны, этого требуют новые социально-экономические условия развития государства: выпускник профессиональной образовательной организации должен быть конкурентоспособен на рынке труда.

Эффективная система мотивации, разработанная и используемая на практике, влияет не только на творческую инициативу и социальную активность отдельного педагога, но и на итоги деятельности всей образовательной организации.

Мотивация выступает процессом побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации или личных целей. Достойные цели, хорошая организация и перспективные планы будут мало эффективны, если не будет заинтересованности исполнителей в их реализации, т.е. мотивации.

Для формирования эффективной трудовой мотивации педагогов необходимо, чтобы смысл трудовой деятельности был не только в удовлетворении личных материальных потребностей человека, но и выходил за рамки этого. Смысл труда не может сводиться только к удовлетворению материальных запросов. Необходимо поддерживать заинтересованность педагогических работников к содержанию деятельности, к участию в решении проблем, к саморазвитию. Особенно актуально это по отношению к молодым специалистам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы поменять колледж и работу, если они не обеспечивают удовлетворение потребностей. Высокомотивированные индивиды больше работают и, как правило, достигают лучших результатов в своей деятельности.

Следовательно, руководители профессиональных образовательных организаций, заинтересованные в эффективном функционировании на рынке образовательных услуг, должны уделять особое внимание постановке эффективной системы мотивации сотрудников.

Из всего вышесказанного возникают социально значимые противоречия между необходимостью создания и развития системы мотивации труда педагогов в образовательной организации и недостаточным вниманием со стороны руководителей к мотивации и

стимулированию педагогических сотрудников.

Найденные противоречия определили проблему исследования, которая по нашему видению состоит в поиске ответа на вопрос: какой должна быть система мотивации персонала, чтобы управление профессиональной образовательной организацией было эффективным?

Замысел исследования состоит в том, чтобы разработать рекомендации руководителю профессиональной образовательной организации по совершенствованию процессов мотивации персонала.

Противоречие и проблема исследования определили тему нашего исследования: **«Мотивация персонала как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией».**

Объект научного исследования: мотивация персонала профессиональной образовательной организацией.

Предмет научного исследования: совершенствование системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации ПОУ «Челябинский юридический колледж».

Цель исследования: проектирование и реализация модели и организационно-педагогических условий мотивации управления персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией ПОУ «Челябинский юридический колледж».

Гипотеза исследования: предполагается, что процесс мотивации персонала будет эффективнее если:

1) разработать и реализовать модель мотивации управления персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией ПОУ «Челябинский юридический колледж»;

2) разработать и реализовать организационно-педагогических условия управления персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией ПОУ «Челябинский юридический

колледж».

Для достижения поставленной цели исследования были определены следующие задачи:

1. Провести теоретико-методологический анализ проблемы мотивации персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией.
2. Рассмотреть организационно-педагогические условия развития мотивации персонала профессиональной образовательной организации
3. Описать модель мотивации персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией
4. Проанализировать уровень мотивации труда педагогов ПОУ «Челябинский юридический колледж», выявить ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов.
5. Реализовать разработанные модель и организационно-педагогические условия управления мотивацией персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией ПОУ «Челябинский юридический колледж»

Методологическая база исследования: теоретико-методологической базой исследования стали публикации известных ученых и специалистов: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (В. Г. Асеев, А. Б. Бакурадзе, В. В. Гузеев); применительно к проблеме психологии управления (Е. П. Ильин, Н. Н. Вересов); с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (П. Мартин, Ш. Ричи); с позиций экспертизы инновационной деятельности педагога (Т. Г. Новикова, А. С. Прутченков), с точки зрения потребностей (А. Маслоу). Основы управления персоналом изложены в работах таких ученых как Д.Д. Вачугов, Н.А. Волгин, В.А. Дятлов, А.Л. Жуков, Ю.Н. Лапыгин, Ю.Г. Одегов, В.Д. Ракоти, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Э.А. Уткин, Н.И.

Шаталова, С.В. Шекшня, Я.Л. Эйдельман и другие. Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах А. А. Бодалева, Т. Г. Браже, Б. З. Вульфа, П. Т. Долгова, Л. М. Митиной.

Методы исследования. Для достижения цели исследования, решения поставленных задач и проверки гипотезы исследования в работе применяется комплекс методов исследования.

Теоретические методы: систематизация, моделирование, классифицирование, анализ литературы педагогической, научно-методической, историографической, психолого-педагогической, интернет материалов для описания понятийно-терминологического поля проблемы и формулирования исходных позиций исследования, анализ нормативных документов по среднему профессиональному образованию.

Эмпирические методы исследования: анализ документов, анкетирование.

База исследования: Профессиональное образовательное учреждение «Челябинский юридический колледж». г.Челябинск, проспект Победы, д.290.

Организация и этапы исследования. Три этапа в период с 2020 г. по 2022 г:

Первый этап (сентябрь-июнь 2020 г.) – формулировка цели, рабочей гипотезы, задач исследования, теоретико-методологический анализ проблемы исследования: изучение педагогической, научно-методической, психолого-педагогической, историографической литературы, проведение понятийно-терминологического анализа по проблеме исследования, разработка модели системы контроля.

Второй этап (январь-декабрь 2021г) - проведение анализа существующей системы мотивации труда выявление ведущих мотивов профессиональной деятельности педагогов, в качестве формирующего этапа эксперимента – апробация модели системы мотивации в процессе

управления профессиональной образовательной организацией, контрольного этапа эксперимента – проверка и систематизация полученных результатов.

Третий этап (январь-май 2022г) – анализ и обобщение полученных результатов опытно-экспериментальной работы, осуществление текстового оформления диссертационных материалов, формулировались выводы.

На защиту выносятся положения:

1. Система мотивации персонала, основана на системном и процессном подходах, состоящая из следующих компонентов: изучение понятий мотивация, мотив, потребности, управления и система, основные функции мотивации, виды мотивации в системе управления организацией в совокупности позволяющие спроектировать модель системы мотивации персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией, направленную на повышение эффективности ее деятельности. Мотивация персонала - это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей.

2. Модель системы мотивации в процессе управления профессиональной образовательной организацией, направленная на выработку, принятие и реализацию управленческих решений.

3. Разработанная модель системы мотивации персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией позволит повысить эффективность управления профессиональной образовательной организацией.

Научная новизна исследования заключается в том, что разработана модель по совершенствованию системы мотивации персонала ПОУ «Челябинский юридический колледж», которая является дополнением к сложившейся системе оплаты труда в колледже, и ориентирована на

поощрение за высокий результат.

Теоретическая значимость исследования состоит в разработке модели по совершенствованию системы мотивации персонала профессиональной образовательной организации с помощью которой определяется некий вклад в её управление. Разработанная в исследовании модель, расширяет и дополняет диапазон основных положений в теории менеджмента управления организацией.

Практическая значимость исследования состоит в разработанной комплексной модели по совершенствованию системы мотивации персонала в процессе управления ПОУ «Челябинский юридический колледж», которая может быть использована в практике управления данной профессиональной образовательной организацией.

Апробация результатов исследования. Результаты созданной модели по совершенствованию системы мотивации персонала могут быть внедрены в практику деятельности заместителя директора по развитию.

Структура исследования: работа состоит из введения, теоретической и практических глав, заключения, списка используемой литературы, приложения. Работа содержит: 8 рисунков, 7 таблиц, располагается на 103 страницах.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и понятие мотивации персонала. Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы мотивации персонала

Управление кадрами в любой организации является частью общей системы управления, однако единой модели управления персоналом так и не существует. Для того, чтобы человек трудился с высокой отдачей, продуктивно и добросовестно, он должен быть заинтересован в этом или, говоря иначе, мотивирован.

Поэтому основной задачей кадровой службы становится формирование мотивационного механизма, позволяющего эффективно использовать в работе потенциал людей. Мотивационный механизм понимается здесь как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

В основе мотивационного механизма находятся потребности - внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов (glossary.ru: Потребность). Ощущение дискомфорта влияет на поведение, чувства и мышление людей и может полностью подчинить человека себе.

Потребности нельзя увидеть и замерить. Только в определенных условиях можно понять об их существовании по поведению людей.

Потребности по содержанию бывают материальными, духовными и социальными. В определенный момент обычно преобладает одна какая-либо потребность, однако человек побуждается к деятельности не только

ею, но и другими, которые часто трудно различить. Удовлетворенная потребность уже не влияет на эффективность деятельности.

В работе Абрахама Маслоу [14] описывается теория мотивации, которая широко используется в сфере управления персоналом. Согласно его теории человек мотивирован в своей жизнедеятельности потребностями:

1. Физиологические потребности

В большинстве (но не всегда), это мотивация на утоление жажды, голода, потребности в убежище, сне и др.

2. Потребность в безопасности

Потребность в безопасной окружающей среде, которая не несет угрозы здоровью и жизни человека, желание стабильности и постоянства, потребность в порядке, законе и др. (схожа с первой потребностью, т.к. основывается на инстинкте самосохранения)

3. Потребность в привязанности и любви, принадлежности какой-либо социальной группе, потребность в общении

Человек хочет быть любимым и воспринятым обществом, не быть одиноким. Быть понятым в обществе, испытывать чувство поддержки. Желание принадлежать группе, нации.

4. Потребность в уважении и одобрении

Гордость за свои достижения, желание признания со стороны окружающих, желание свободы действий и свободы слова – это проявления такой потребности.

5. Познавательная потребность

Жажда знаний, жажда познания, любопытство и желание его удовлетворения, желание понимания, систематизации и обобщения информации.

6. Эстетические потребности

Потребность в гармонии и красоте, искусстве, порядке, правде,

истине.

Четко отделить ее от других потребностей достаточно сложно.

7. (высший уровень) Потребность в самоактуализации: реализация своих способностей, целей, развитие собственной личности.

Потребности у людей могут быть разными в зависимости от возраста, характера, материального положения и т.д.

Различают три уровня удовлетворения потребностей:

-минимальный - обеспечивает выживание;

-базовый - поддерживает у работника способность трудиться с нужной эффективностью;

-уровень роскоши - является самоцелью или средством демонстрации собственного благополучия и высокого общественного положения.

Чтобы потребности пришли в действие, требуются мотивы, т.е. психологические причины, изнутри подталкивающие людей к деятельности, направленным на ее удовлетворение (желание добиться благополучия). Никакие внешние цели не заставят работника прилагать усилия, пока не превратятся в его внутренние цели.

Совокупность мотивов, оказывающих влияние на поведение человека, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она специфична и зависит от многих факторов: пола, возраста, образования, воспитания, уровня благосостояния, социального статуса, должности, личных ценностей, отношения к труду, работоспособности и т.д.

Значительный вклад в исследование различных аспектов мотивации труда внесли следующие российские ученые: Д.Д. Вачугов, Н.А. Волгин, В.А. Дятлов, А.Л. Жуков, Ю.Н. Лапыгин, Ю.Г. Одегов, В.Д. Ракоти, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Э.А. Уткин, Н.И. Шаталова, С.В. Шекшня, Я.Л. Эйдельман и другие. Они рассматривают вопросы формирования мотивов трудовой деятельности, мотивации, дают типологию мотивации.

Мотивацию трудовой деятельности педагогов как специфической группы работников исследовали в своих работах следующие отечественные ученые: Т.П.Афанасьева, А.К. Байметов, А. Бакурадзе, Ю. Забродин, В.С. Лазарев, Е. Лепешова, А.К. Маркова, В.Н. Никитенко, Б.А. Сосновский, К.М. Ушаков, Р.Х.Шакуров и др.

В современной литературе выделены следующие мотивы деятельности [15, с.160]:

– трудовой (ориентирующий на заработок); Отчасти он формируется до начала профессиональной деятельности через усвоение морально-этических норм, а отчасти - в процессе трудовой деятельности.

– профессиональный (проявляющий интерес к содержанию работы, овладении ее навыками, в самовыражении);

– властный (карьерный рост, стремление управлять и распоряжаться людьми);

– идейный (отражающий готовность трудиться ради какой-либо идеи, преданный ей);

– творческий (побуждающий к созданию нового);

– хозяйский (проявляющий стремление к самостоятельности, наращиванию капитала);

– коллективистский (желающий работать в команде, на принципах общности)

– люмпенизированный (предпочитающий уравнивание).

Для успешного руководства необходимо иметь представление об основных мотивах поведения работников, способах влияния на них (развитие желательных, сглаживание отрицательных) и вероятных результатах такого воздействия.

Мотивационный механизм, кроме потребностей и мотивов, включает в себя:

- Притязания – направленность личности на достижение

определенного статуса, цели, результата деятельности, в которой заложено ее представление о результате, которого она достойна и способна достичь

- Ожидания – оценка личностью возможности наступления события;

надежда на что-либо, предположение о том, какие последствия будет иметь тот или иной результат деятельности.

Притязаниями и ожиданиями подчиненных нельзя пренебрегать, т.к. они могут стать причинами ухудшения результативности.

- Установки – цель, направленность на что-либо, готовность человека поступать определенным образом в конкретной ситуации.

- Оценки – определение степени возможного получения результата или удовлетворения потребностей.

- Стимулы – внешние раздражители, которые способствуют росту мотивов в деятельности человека, если не требуется неосуществимых действий. Стимул может не перейти в мотив, если требуется невозможное.

Механизм мотивации работает примерно таким образом:

- появление и осознание своих потребностей и предпочтений;
- восприятие импульсов, идущих от них;
- анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься);
- актуализация мотивов.

Этот процесс происходит автоматически на основе установки или путем сознательного оценивания ситуации и соотносением ее с потребностями личности, ее ценностями, требуемыми расходами, возможностями, перспективами и т.п.).

В результате происходит отбор и включение соответствующих мотивов, остальные временно приостанавливают свою работу:

- формирование определенного состояния личности (мотивации),

которое определяет интенсивность желаемых действий. Уровень мотивации зависит от актуальности той или иной потребности, вероятности ее реализации, эмоциями, которые вызывает деятельность, силой мотива, формами вознаграждения;

- осуществление конкретной деятельности;
- получение вознаграждения и удовлетворение потребностей;
- коррекция мотивов.

Стимулирование – побуждение работников той или иной организации к заинтересованности в результатах своего труда, воздействие на людей при помощи поощрения или карательных действий, обеспечивающих повиновение.

Стимулирование бывает актуальным, или текущим, осуществляемое при помощи заработной платы, и перспективным – с помощью возможного карьерного роста, распределения собственности.

Перспективное стимулирование работает более продуктивно, если у человека высокие цели, большая возможность достижения целей, присутствие у него настойчивости, терпения, веры и надежды.

Стимулирование бывает жестким и мягким.

Жесткое стимулирование принуждает работников к определенной деятельности (например, оплата труда по конечному результату, которой может и не быть, сдельная оплата). Его используют с целью не вообще принудить к работе, а заставить сделать больше и лучше, чем было поручено.

Мягкое стимулирование основано на внешнем побуждении к деятельности. Например, посредством существования социального пакета (системы льгот, гарантий), который имеет большое значение для определенных слоев населения.

Образцовым вариантом мотивационного механизма является первоочередное возникновение внутренних мотивов (желаний), а потом

возникновения побуждения в виде внешних положительных стимулов, при этом положительные стимулы должны иметь приоритет перед внешними отрицательными стимулами (принуждением).

Мотивация повышается у персонала в следующих случаях:

1. квалификация людей соответствует должности, отношение работников к ней хорошее;
2. имеют четкое представление о своих задачах и функциях;
3. ощущают поддержку коллектива;
1. имеют возможность обучения;
2. чувствуют к себе уважение и интерес со стороны руководства;
3. имеют возможность самостоятельных действий;
4. справедливо вознаграждаются;
5. владеют нужной информацией.

Истинные причины, заставляющие людей продуктивно, с большой отдачей работать, сложны и разнообразны. Система мотивации и стимулирования труда зависит от таких факторов как национальная культура, технологии, используемые в организации, стадии развития организации и ряда других, поэтому мы можем говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Рассмотрим некоторые из них:

Основателями технологической концепции мотивации и стимулирования считают Тейлора и Форда (концепция научного менеджмента). Объектом управления здесь является не человек, а только выполняемый им труд. Весь труд делится на небольшие операции, каждая из которых оплачивается определенным образом и дается конкретное время. Необходимо найти человека, который выполнит эту работу с учетом всех вышеперечисленных условий. Основной стимул, характерный для этой концепции, это заработная плата, которая является сдельной, в этом случае не рассматривался вопрос перевыполнения

нормы.

Дополнительным стимулом служат наказания различного вида за невыполнение норм. Во времена Тейлора и Форда не было нужды для построения сложной системы мотивации и стимулирования. Отсутствовала система общественных ценностей, призывающая к гуманному отношению к человеку. Считалось, что научные принципы организации труда нужно внедрять принудительно, поскольку рабочие, привыкшие к установленным порядкам, сопротивляются любым изменениям.

Во времена плановой экономики стала развиваться дефицитная концепция мотивации и стимулирования. На ее формирование оказали влияние следующие основные факторы, которые были отражением дефицитного характера плановой экономики: низкая ценность человека вообще, финансирование социальной сферы по остаточному принципу. Такая позиция пришла еще из времен крепостного права. Считалось, что человеческие ресурсы неисчерпаемы, обладают терпеливостью и высокой выносливостью. Только в конце XX века стала признаваться выгода вложений в человека, в развитие его профессиональных качеств.

Финансирование социальной сферы велось по остаточному принципу, что оказывало влияние на заработную плату, фонды денежного стимулирования и развитие социальной инфраструктуры, таким образом происходило торможение развития профессионализма и активности работников. Этот принцип препятствовал созданию эффективной системы мотивации и стимулирования. Эта концепция стала частью истории, но она частично сохраняет влияние на отношения государства и общества, трудовые отношения, которые находят отражение в управлении персоналом организаций.

С дефицитной концепцией тесно связана программная концепция мотивации и стимулирования, которая некоторым образом является ее

продолжением. Эта концепция основывалась на положении о преобладающем развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой. В тяжелой промышленности, особенно в машиностроении, был значительно выше уровень заработной платы, рабочие имели различные льготы. Например, для предприятий тяжелой промышленности характерна более развитая социальная инфраструктура. Часто вокруг таких предприятий строились города, поэтому работники достаточно быстро получали собственное жилье, развивалась сеть социальной поддержки населения: здравоохранение, образование, снабжение продовольствием и одеждой.

Программная концепция еще в более значительной степени работала в оборонной промышленности, где зарплаты и материальные компенсации были одними из самых больших.

Также работали специализированные программные системы мотивации и стимулирования, ориентированные на привлечение, удержание и эффективное использование персонала для крупных научно-производственных программ: например, программ, связанных с развитием космических технологий, освоением целины, осушением и орошением земель и т.д. Более развитой и более крупной была система премиальных, часто премии превышали заработную плату в несколько раз. Здесь также большое значение имели правительственные награды, почетные звания, привилегии и т.п.

В XIX веке формировалась ментальная концепция мотивации и стимулирования, когда были не так заметны глобалистские тенденции и когда международные корпорации только начинали появляться, формировались основы управления, характерные для интернациональных организаций. Ментальный подход к мотивации и стимулированию сохранялся на протяжении всего XX века и был характерен в основном для стран, разнящихся по культуре от развитых европейских стран и

сохранивших обособленность, предотвращающую от их воздействия. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Япония, Тайвань, Южная Корея и некоторые другие.

К главным признакам ментальной концепции относятся следующие:

- главенствующее значение в трудовых отношениях имеют национальные черты, даже если они не стыкуются с требованиями рынка (например, пожизненный найм персонала в Японии);

- влияние обычаев и традиций определенной страны на складывающиеся отношения в сфере труда (например, проявлять уважение и почет старшим, послушание и т.п.);

- преобладание нематериальных стимулов над материальными (например, морально-психологических);

- большое влияние общественного, коллективного мнения на оценку результатов трудовой деятельности, подчинение взглядам большинства;

- часто размер заработной платы зависит от показателей, не связанных с производительностью (например, зависимость от трудового стажа);

- большая разница в заработной плате у различных категорий работников предприятия.

Некоторые черты ментальной концепции можно было обнаружить и в СССР, ее остаточные признаки сохраняются в России и сейчас, например, низкая оплата труда. Для этой концепции характерны также такие свойства, как преобладание отрицательного стимулирования по сравнению с положительным, особое положение руководства по отношению к другим группам работников. Ментальная концепция препятствует реализации рыночной экономики. С развитием рыночных трудовых отношений наблюдается все больший отход от нее в сторону

нарастания большей значимости зарплаты, зависящей от вклада труда отдельного человека в результативность деятельности всей организации в целом.

Схожа по содержанию с ментальным подходом патриархальная концепция мотивации и стимулирования, по-другому здесь работают стимулы. Стимул идентифицируется по принципу: твоя организация, твой руководитель, твой наставник, твои товарищи по работе. Этот подход используется чаще всего на малых предприятиях и в настоящее время широко распространен во многих развитых странах. Наиболее характерной особенностью отношений на предприятиях малого бизнеса между персоналом и руководством является непосредственный личный контакт, который позволяет применять стимулы в конкретном случае и к конкретному лицу, что трудно сделать на крупных и средних предприятиях. В связи с тем, что на малых предприятиях количество контактов ограничено, большое значение в роли стимула приобретает личность руководителя, его влияние, профессиональные качества и педагогический талант.

На крупных предприятиях существует многоуровневое руководство, множество различных отделов, в том числе и специальные подразделения, которые оценивают работу других и определяют вид и размер вознаграждения. Таким образом получается своего рода разрыв между личностью работника, результатом его труда и стимулом. На крупных и средних предприятиях такая концепция мотивации и стимулирования работает только при условии того, что большие полномочия при распределении работы и вознаграждения имеют начальники нижнего звена (начальник отдела, цеха, бригадир и т.д.). При патриархальном подходе к управлению в значительной степени повышается роль морально-психологических стимулов.

Все перечисленные концепции мотивации и стимулирования труда

имеют одну общую особенность: стремление использовать уже имеющийся трудовой и творческий потенциал человека с максимальным эффектом, при этом особое внимание обращая на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, способствующих улучшению производительности труда.

Действия по управлению персоналом на базе таких концепций сводятся к следующим:

- подобрать людей, необходимых для производства;
- организовать подготовку кадров;
- настаивать на строгом соблюдении дисциплины и четкости выполнения основных действий
- в случаях возникновения экономических проблем или технического усовершенствования процесса уволить часть работников или переподготовить их с минимальными затратами.

Следует отметить, что хотя и существует несколько концепций управления персоналом, которыми пользуются во всем мире, универсальной концепции не существует, а принципы управления организациями в России и за рубежом значительно отличаются друг от друга. Наибольшие достижения в управлении персоналом и мотивацией труда достигнуты на японских и американских фирмах. Поэтому для других стран их методы управления персоналом являются своеобразным эталоном развития менеджмента.

В основе системы управления персоналом в Японии лежит философский принцип «Мы все одна семья», поэтому важнейшей задачей для японских менеджеров становится установление таких отношений на рабочих местах, которые показывали бы, что и рабочие, и менеджеры - одна семья. Менеджеры в Японии не имеют собственных кабинетов, носят такую же форму, как и рабочие, питаются в тех же столовых. Атмосфера равенства вне зависимости от положения в организации помогает создать

особый корпоративный дух. В японских фирмах также широко развита система перестроения персонала. Перестроения могут быть незначительными, но в результате формируется ощущение постоянного продвижения по службе. Для японской модели управления также характерно частое организованное совместное времяпровождение: вечеринки, праздники, юбилеи, спортивные мероприятия и т.д. для развития корпоративного духа.

Американская модель управления персоналом основывается на принципе индивидуализма, в отличие от японского коллективизма. Главным побуждающим к деятельности фактором для американских работников является экономическое стимулирование. В США в процессе управления определяющую роль играет яркая личность, способная улучшить деятельность организации. Американский менеджмент ориентируется на отдельную личность, признает целесообразность вложения капитала в обучение и переподготовку кадров, создание условий для полного раскрытия возможностей работников (вложения в человеческие ресурсы).

Таким образом, управление персоналом в процессе деятельности направлено на создание условий для наиболее эффективного использования его трудового и творческого потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи.

1.2 Анализ управленческих подходов к процессу мотивации персонала

Управление персоналом – это деятельность по руководству людьми, направленная на достижение целей организации, предприятия путем использования опыта, умений, профессионализма данных людей с учетом удовлетворения их личных потребностей.

Комбинации из различных методов, приемов управления,

используемые для достижения наибольшей эффективности возможностей работников, составляют ту или иную модель управления персоналом. В современной литературе выделяется несколько моделей, которые отражают особенности национального мировосприятия [15, с.27-30]:

- Модель «спортивная команда» («рынок труда»), характерная для американских фирм с агрессивной политикой, отличается:

- наймом на короткий срок за пределами организации;
- подбором работников в соответствии с их профессиональными способностями, знаниями и возможностями;
- противостоянием между работником и администрацией;
- минимальным обучением и повышением квалификации персонала;
- пренебрежением к социальным потребностям и заинтересованность экономической составляющей работников (главный мотив деятельности - материальное вознаграждение, полученное за личные результаты);
- обусловленностью уровня заработной платы общим экономическим положением;
- верностью людей профессии, а не фирме.

Для модели «человеческий капитал» («крепость»), например, используемую в Японии, характерны следующие черты:

- переменная занятость, когда весь кадровый состав делится на временных и постоянных (ядро) работников, т.е. тех, кого нанимают на долгий период (пожизненный найм);
- вложения в обучение персонала, решение социальных проблем;
- постоянное обучение и повышение квалификации на рабочем месте;
- участие работников в управлении;
- регулярное перемещение кадров (перевод с одной должности на

другую, из одного подразделения компании в другое, иногда — вплоть до полной смены сферы деятельности);

- командный принцип в работе и вознаграждении;
- зависимость оплаты труда от возраста и трудового стажа.

Японская система управления персоналом формировалась в условиях, когда не хватало трудовых ресурсов, и была нацелена на удержание работников, увеличение эффективности использования их труда. Новые технологии производства и здесь не противопоставлялись работникам, а, наоборот, гарантировали занятость.

Партнерская (западноевропейская) модель характеризуется:

- социальным партнерством и коллективным договором;
- получением руководящих должностей прежде всего своими сотрудниками;
- минимальным статусным различием между руководством и подчиненными;
- существованием благоприятных условий труда;
- поощрением открытого делового общения;
- помощью в поисках работы при увольнении;
- участием в распределении прибыли;
- регулярным обучением персонала.

Российская модель управления отличается:

- покровительством, опекой и контролем старшими младших;
- большим вниманием со стороны руководителей к проблемам организации, чем к проблемам работников;
- произволом собственников и администрации и беззащитностью передними работников любой квалификации;
- отсутствием профессионализма у работников сферы управления кадрами (часто руководителями кадровых служб становятся доверенные лица собственника, а не специалисты);

- слабым влиянием на организацию внешних специалистов;
- безразличием большинства работодателей и работников к росту квалификации и улучшению результативности труда;
- сложностью увольнения работников (в связи с чем комплектование квалифицированными кадрами идет не извне, а за счет развития собственных ресурсов).

На формирование этой модели оказала влияние негативная обстановка, сложившаяся в социально-трудовой сфере России:

- большая нехватка высококвалифицированных работников на фоне повышения роли знаний и постоянного снижения ее качественного уровня (прежде всего образовательного) по сравнению Западом;
- резкое падение рождаемости;
- снижение трудового сознания, которое, по данным исследований, произошло у 80% работников;
- кадровая политика большинства предприятий и учреждений не соответствовала требованиям рыночной экономики;
- увеличение количества людей, не получающих удовлетворения от своего труда, и вследствие этого нарастание мотивационного кризиса;
- отсутствие мобильности в профессионально-квалификационной структуре отечественного рынка труда, его плохая восприимчивость к изменениям;
- отсутствие у работников правовых знаний и опыта работы в условиях рынка.

В России долгое время считалось, что любой руководитель, умеющий управлять производством, обладающий здравым смыслом, дисциплиной и жизненным опытом, может управлять персоналом, не имея специальной профессиональной подготовки.

А менеджмент персонала в России имеет особое значение, потому

что нашим соотечественникам свойствен противоречивость поведения и в многонациональной стране сильно разнятся национально-культурные традиции. Российские граждане не любят слишком жесткие правила и условия, полное отсутствие инициативы. Они хотят сами себе устанавливать режим работы и способы деятельности. Многие из них творчески и экономно подходят к процессу труда: стараться сделать так, чтобы не делать лишней работы, а лучше вообще ничего не делать.

Модель «академия» отличается:

- опорой на собственные кадры и пополнением персонала только за счет молодежи и внутреннее их продвижение;
- стимулированием повышения квалификации и саморазвития персонала;
- коллективными результатами труда и вознаграждением;
- высокими идейными и общественными ценностями, преданностью организации;
- направленностью на знания и интеллектуальные качества.

Эта модель свойственна государственным организациям. Для нее характерна низкая текучесть кадров, удовлетворенность ими своим положением.

Представленные модели отличаются друг от друга, но для всех критериями эффективности и качества системы управления персоналом считаются:

- уровень достижения целей организации;
- уменьшение вложений в персонал при их абсолютном росте;
- увеличение общей экономической эффективности;
- точное соблюдение выполнения этапов трудовой деятельности, быстрота в решении проблем;
- благоприятная морально-психологическая обстановка в коллективе.

Среди современных организаций трудно встретить такие, где модель управления персоналом представлена в «чистом виде», поскольку организации постоянно перенимают лучший опыт управления друг у друга, в том числе и у компаний других стран.

Совершенствование модели управления организацией в конечном итоге ставит своей целью повышение результативности этой организации, при условии снижения конфликтов между руководством и исполнителями. Эффективность управления зависит от многих факторов: четко выраженная цель существования организации, уровень подготовки руководителя, его способность «предвидеть» поведение работников, максимальное сближение целей руководителя и подчиненных, наличие квалифицированных работников, высокий уровень самоотдачи исполнителей и др. Эффективность управления организацией во многом зависит от эффективности построенной системы мотивации работников к трудовой деятельности, адекватной времени, политической и экономической ситуации.

Каждое проявление активности со стороны работника должно поощряться руководством, поскольку повышение эффективности работы сотрудника ведет к улучшению качества оказываемых услуг, т.е. к повышению результативности деятельности всей организации, в том числе, росту престижа образовательной организации.

Средства, которыми может пользоваться современный руководитель для стимулирования деятельности сотрудников, разнообразны. Можно выделить 3 основные группы:

- экономическое стимулирование,
- административное (или организационное),
- социально-психологическое.

Экономическое стимулирование основано на применении денежного поощрения как компенсации за потраченные работником

усилия и полученные результаты.

В последнее время все более широкое применение находят нематериальные способы стимулирования, к которым относятся организационные и социально-психологические. Работники имеют интересы и желания, связанные не только с получением денежного вознаграждения, но и другие, например:

- реализовать личные и профессиональные цели;
- получить удовольствие от проделанной работы;
- стремиться к самовыражению;
- обрести уважение у окружающих, испытать самоуважение;
- выполнять интересную работу;
- достичь высокого социального положения;
- получить признание и одобрение со стороны руководства

и коллеги, наоборот:

- избежать наказания (страх - самый жесткий стимул, вынуждающий людей работать).

Кроме методов материального и морального стимулирования, речь о которых пойдет ниже, выделяют еще отдельную группу административных методов, которые характеризуются следующим:

- Участием в делах организации, правом голоса при решении проблем организации, официальное поручение ведения каких-либо дел.
- Возможностью приобретения новых знания и навыков.
- Обогащением труда, которое заключается в предоставлении людям более сложной по содержанию, интересной для них работы, при выполнении которой они проявляют самостоятельность и инициативу в условиях самостоятельного определения режима работы. Такой подход раскрывает новые таланты, таким образом, происходит совмещение личных интересов и целей организации. Четким и полным инструктированием исполнителей, постановкой задач, объяснением

важности их действий.

- Информированием подчиненных о полученных ими результатах.
- Доверием – самостоятельным планированием деятельности,

возможностью выбора действий и решений.

Мотивы и потребности у каждого человека свои. Нельзя говорить о каких-то общих мотивах, присущих определенной социальной группе или коллективу организации в целом. Мотивы трудовой деятельности у человека могут меняться с течением времени, они зависят от развития и изменения личности, карьеры, подвержены влиянию внешних факторов. Поэтому диагностировать причины, побуждающие человека к деятельности, нужно регулярно.

Традиционные способы мотивации и стимулирования могут вызывать отрицательный эффект – привыкание. Например, регулярное денежное поощрение работника за хорошую работу через некоторое время будет восприниматься им как нечто должное и обязательное, и это поощрение уже не будет восприниматься как стимул повышения результативности. Менеджеры крупных компаний часто прибегают к одноразовым нетрадиционным методам стимулирования: например, награждение лучшего сотрудника по объемам продаж по итогам месяца сертификатом на посещение Салона красоты. В следующем месяце, когда объем продаж ожидаемо увеличится, награждение пройдет за иной показатель. Такой способ поощрения заставляет работать продуктивно по всем показателям.

Руководство сети магазинов «Седьмой континент», поощряя заботу сотрудников о своем здоровье, выплачивает денежное вознаграждение работникам, два года проработавшим без больничного листа и административного отпуска.

В компании Yota есть традиция один раз в месяц весь коллектив трудится вне офиса на свежем воздухе или в кафе, там, где есть доступ к

сети Интернет. Еще одним примером нестандартного поощрения работников может служить опыт главы Сбербанка Германа Грефа, когда он раз в месяц приглашает на обед лучших сотрудников [20].

Таким образом отмечаем, среди множества существующих концепций и моделей мотивации и стимулирования персонала каждый руководитель самопределяет систему, приемлемую для его организации и сотрудников, отвечающую индивидуальным потребностям и целям организации в целом.

1.3 Организационно-педагогические условия развития мотивации персонала профессиональной образовательной организации

Руководитель профессиональной образовательной организации заинтересован в высоком уровне профессионализма педагогического коллектива и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их потребностей и повышения мотивации.

Задача современного руководителя – заинтересовать и привлечь кадры, а в дальнейшем способствовать их профессиональному росту и развитию. Необходимость изучения мотивации педагогов обусловлена тем, что управление мотивацией является одним из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии.

В последнее десятилетие в образовательной системе происходят положительные изменения, позволяющие педагогу раскрыть свой творческий потенциал, быть активным участником инновационных процессов. Руководитель может использовать мотивацию как процесс побуждения педагогического коллектива к деятельности для достижения как личностных целей, так и целей организации.

Основные принципы формирования мотивации труда:

1. соответствие корпоративной стратегии (миссия, корпоративные цели, стратегия);
2. гибкость при использовании различных методов мотивации и видов стимулирования, способность к изменениям;
3. принцип адаптивности (приспособление к динамичной и непредсказуемой внешней среде);
4. комплексность (методы мотивации должны развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников предприятия как членов единого коллектива);
5. системность (взаимное согласование, устранение противоречий между различными направлениями, методами стимулирования);
6. ясность (сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты, четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе);
7. эффективность (увеличение степени удовлетворенности, которая привела к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей).

В результате должна быть создана такая система мотивации, которая способствует эффективному функционированию профессиональной образовательной организации.

Создание оптимальной системы мотивации предполагает применение воздействия на существующие потребности сотрудников, их удовлетворение и создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. Однако, необходимо учитывать конкретность ситуации. Так, для получения результата в краткосрочном периоде акцент смещается в сторону оперативного воздействия на существующие потребности с использованием различных

методов мотивации. Решение проблем создания и удержания долгосрочного конкурентного преимущества потребует особого внимания к созданию корпоративной философии, культуры как основополагающего мотивационного фактора, объединяющего и направляющего усилия всех для достижения корпоративных целей.

Мотивы профессионального развития педагогов образовательного учреждения имеют ряд особенностей.

К ним относятся следующие мотивы:

- мотив самостоятельности, реализации себя в творческой профессиональной деятельности личности;
- мотив личного развития, приобретения новой информации;
- мотив самоутверждения социального успеха;
- мотив принадлежности, общения, потребности быть в коллективе;
- мотив стабильности, защищенности, комфорта; мотив состязательности.

Анализируя факторы, мотивирующие и демотивирующие педагогов к эффективной работе и их профессионального развития, можно выделить и препятствующие профессиональному развитию. Такими факторами являются, прежде всего, личностные: состояние здоровья, ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства, собственная инерция. Недостаток времени так же отмечается как один из наиболее значимых препятствующих факторов.

Для обеспечения роста профессиональной мотивации педагога руководителю необходимо определить наиболее действенные стимулы, способствующие росту профессионализма своего сотрудника. При этом важно учитывать степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности педагога для учреждения.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

1. Доступность (каждый стимул должен быть доступен для всех)

работников, а условия стимулирования должны быть понятными и демократичными).

2. Ощутимость (существует определенный порог действенности стимула, который отличается для разных категорий работников, поэтому этот фактор необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула).

3. Постепенность (материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, но необходимо учитывать, что резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, может отрицательно сказаться на мотивации работника в связи с ожиданием повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника).

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (это может быть переход на еженедельную оплату труда, что позволит снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее»; учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда является сильным мотивационным фактором).

5. Сочетание моральных и материальных стимулов (и те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию, все зависит от места, времени, субъекта воздействия этих факторов; необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их воздействия на каждого работника).

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов (в экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций, сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства).

Среди педагогов распространено мнение, что повышение зарплаты

— наиболее действенное средство поощрения их деятельности. Но это не совсем верно, поскольку экономические способы стимулирования мотивации вообще обладают ограниченной эффективностью, а нематериальные стимулы (интеллектуально-творческие, ресурсные, статусные) являются наиболее значимыми в процессе развития профессиональной компетентности.

Социально-психологические способы мотивации значительно повышают самооценку педагогов, дают возможность осознать свою значимость в коллективе, способствуют созданию ощущения безопасности и комфорта. К ним можно отнести прохождение аттестации на повышение категории; привлечение к управленческой деятельности, включение в резерв руководящих кадров; перевод на самоконтроль; предоставление дополнительных полномочий; наличие профсоюзной организации, коллективного договора; корректное поведение руководителя учреждения образования, демонстрация с его стороны поддержки.

Интеллектуально-творческие способы мотивации педагогов учреждения дошкольного образования способствуют их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному. Такие подходы действенны в работе с активными, креативными личностями. Даже разовое использование такой мотивации может быть полезно. Оно необходимо одаренному педагогу для дальнейшего саморазвития.

Нематериальных способов стимулирования работы педагогов достаточно много. Среди них выделяют: доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, устная похвала после посещения занятия или мероприятия; проведение открытых просмотров, семинаров-практикумов, мастерклассов; направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

выдвижение на престижный конкурс; возможность представлять свое учреждение образования на значимых мероприятиях и т. д.

В долгосрочных способах мотивации заложена концепция делегирования полномочий, благодаря чему повышается уровень квалификации педагога. К известным вариантам такой мотивации можно отнести увеличение степени трудности решаемых задач, поручение работы, которая представляет интерес в силу своей престижности и ответственности; направление на инновационные курсы повышения квалификации, стажировку, переподготовку с получением второго высшего образования; предоставление возможности работы в инновационном проекте; поручение быть наставником молодых специалистов.

Следует отметить, что использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим все методы воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность профессионального роста педагогов.

Обеспечить благоприятную мотивационную среду могут следующие организационно-педагогические условия:

1. Саморазвитие лидерской компетентности руководителя. Современный руководитель – это творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения задач, стоящих перед учреждением образования; создавать и использовать инновационные управленческие технологии. Руководителю необходимо постоянно работать над собой, над своими профессиональными и личностными качествами; видеть перспективу развития своего учреждения на несколько лет вперед, исходя из имеющихся социальных условий и ресурсов, быть лидером, стремящимся не приказывать, а выслушивать коллег, психологически настроенным на одобрение предложений, являющийся энтузиастом и готовящий,

поддерживающий энтузиастов.

2. Формирование профессиональной управленческой команды. Под профессиональной управленческой командой понимается административная группа, состоящая из руководителя и его заместителей, объединенных совместной деятельностью по достижению общей цели, исходя из профессиональной компетентности каждого и ориентированной на общий успех.

Профессиональная управленческая команда должна отвечать требованиям, которые могут развить и повысить профессиональный рост педагогов:

- уважать и поддерживать стремление педагогов к освоению инноваций, разработке новых методик;
- предлагать эффективное применение опыта работы педагогов в новых условиях;
- создавать и поддерживать благоприятный эмоциональный климат, педагогическую атмосферу открытости и свободы общения;
- учитывать индивидуальные особенности педагогов, ценить способности каждого;
- устранять препятствия, мешающие педагогам продуктивно работать;
- создавать позитивную обратную связь.

3. Создание мотивационной среды. Для мотивации профессионального роста педагогов создается среда, обеспечивающая атмосферу вдохновения и желания продуктивно работать. Профессиональное развитие педагога осуществляется посредством самообразования, т.е. собственного желания, постановки цели, задач, последовательного приближения к этой цели через определенные действия, и за счет осознанного, обязательно добровольного участия педагога в организованных колледжем мероприятиях, т.е. фактора

влияния окружающей профессиональной среды на мотивацию педагога и его желание профессионально развиваться и расти. Оба пути неразрывно связаны: педагог самостоятельно выбирает содержание, формы, методы из предлагаемой ему методической помощи, вместе с тем, в процессе работы он обязательно воспользуется внешними источниками (ресурсный центр, обмен опытом и др.).

Формирование профессиональных компетенций существенно влияет на рост внутренней мотивации педагога и проходит следующие этапы:

1. проявление заинтересованности процессом педагогической деятельности, накопление педагогического опыта;
2. признание достижений в педагогической деятельности, проявление творчества;
3. поддержание статуса педагога-мастера, наставничество, саморазвитие.

Самообразование - это самостоятельное приобретение знаний из различных источников с учетом индивидуальности каждого конкретного педагога. Самообразование, как система непрерывного повышения квалификации каждого педагога учреждения дошкольного образования, предполагает разные формы: обучение на курсах, самостоятельное изучение новинок методической литературы.

Систематическое совершенствование психолого-педагогических умений воспитателя осуществляется на курсах повышения квалификации через каждые три года. В межкурсовой период активной педагогической деятельности идет постоянный процесс реструктурирования знаний, т.е. происходит поступательное развитие самого субъекта. Вот почему самообразование в период между курсами необходимо. Оно выполняет следующие функции: расширяет и углубляет знания, полученные в предшествующей курсовой подготовке, способствует осмыслению

передового опыта на более высоком теоретическом уровне, совершенствует профессиональные умения. Самообразование тесно связано с самовоспитанием, считается его составной частью. В процессе самовоспитания у человека развивается умение самостоятельно организовать свою деятельность по приобретению новых знаний. Педагогика как наука не стоит на месте, она непрерывно развивается и совершенствуется. Ученые утверждают, что знания, которыми располагает человечество, удваиваются каждые десять лет. Это обязывает каждого специалиста независимо от полученного образования заниматься самообразованием.

Руководитель образовательной организации обязан так организовать работу, чтобы самообразование каждого педагога стало его потребностью. Очень важно, чтобы организация самообразования не свелась к формальному ведению дополнительной отчетной документации (планы, выписки, конспекты).

Работа, направленная на повышение уровня профессиональной мотивации, предполагает учитывать отношение педагогов к своей деятельности, их индивидуальные особенности, возраст. Более молодые педагоги с большей готовностью принимают изменения, более старшие работники часто предпочитают повторяющиеся задания, поскольку они уже приспособились к ним и знают, как выполнять их хорошо. Чем выше уровень образования работников, тем больше они ценят самостоятельные, трудные и перспективные задания; уверенность в себе, потребность в росте. Чем выше уверенность работника в себе, тем больше он уверен в том, что он может научиться более сложным задачам и справиться с ними.

В процессе формирования профессиональной мотивации педагога прослеживается три уровня:

1. высокий (является генератором идей, победитель

профессиональных конкурсов, наставник);

2. средний (проявляет активность, инициативу, привносит элементы творчества в педагогический процесс, адекватная самооценка);

3. низкий (пытается выполнять работу только в рамках функциональных обязанностей, не уверен в своих силах, занижена самооценка).

На начальном уровне формирования профессиональной мотивации педагог должен иметь возможность для проявления скрытых знаний, способностей и возможностей. Он несет ответственность за результаты своих действий, получая при этом свободу при выполнении задач, прозрачность и измеримость результатов. Далее педагог проявляет себя в работе со студентами, социумом, коллегами. Положительная оценка заслуг, поощрение со стороны руководства усиливают моральное удовлетворение и повышают желание профессионально развиваться и совершенствоваться. Таким образом, можно выделить основные показатели сформированности внутренней мотивации к профессиональному развитию:

- Повышение образовательного уровня;
- Повышение категорийного уровня;
- Активное участие в конкурсах, проводимых образовательной организацией;
- Результативное участие в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства;
- Обобщение и распространение педагогического опыта.

1.4 Модель мотивации персонала в процессе управления профессиональной образовательной организацией

Предлагаемая концептуальная модель обеспечивает

стимулирование преподавателя на высокое качество образования, критерии которого определены в базовой модели менеджмента качества. Оплата труда преподавателей государственных вузов в настоящее время базируется на тарифной системе, а разработанная модель стимулирования является дополнением к сложившейся системе оплаты труда ПОУ «ЧЮК» и ориентирована на поощрение за высокий результат.

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

В предложенной классификации стимулов труда преподавателя содержится 56 стимулов: Руководство образовательной организации посчитало необходимым оставить уже существующие 26 стимулов, но одобрило добавление еще 4.

Материальные неденежные (3) отражены в таблице 1,2

Нематериальных (17) стимулы раскрыты в таблице 1.

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

Таблица 1 – Материальные стимулы

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
1	Разработка учебно - методического обеспечения на бумажных носителях по дисци-	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,05
		методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс (в зависимости от количества часов, за каждый 8 часов)	0,075

№	Наименование критерия	Индикаторы		Размер в баллах
	плинам, МДК, ПМ	методическая разработка, охватывающая весь профессиональный модуль (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		0,1
2	Разработка электронного учебного пособия	по дисциплине (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)		0,1
		По МДК (в зависимости от количества часов, за каждый 8 часов)		0,2
3	Обновление и пополнение содержания электронных учебных курсов	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,02
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно-практических работ, за каждые 8 часов)	0,03
		методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,04
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно-практических работ, за каждые 8 часов)	0,06
4	Обновление учебно-методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,025
			100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,04
		методическая разработка, охватывающая весь профессиональный модуль	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,05
5	Реализация проектов Министерства образования	подготовка документации (методической, педагогической, психологической и пр.) по проведенному мероприятию		0,2
		руководство проектов Министерства образования		0,5
	Участие в исследовательской и экспериментальной деятельности	преподавателя (научная деятельность, статьи и публикации по основным направлениям деятельности колледжа)		0,05
		преподавателя совместно со студентами	внутриучрежденческого уровня	0,1

№	Наименование критерия	Индикаторы		Размер в баллах
6	ности по основным направлениям деятельности колледжа	(исследователь-ская деятельность, подготовка макетов, проектов, экспериментальных моделей пр.)	районного и городского уровня	0,15
			областного уровня	0,2
			регионального уровня	0,25
			российского уровня	0,3
			международного уровня	0,35
7	Организация и проведение спортивных, культурно – массовых мероприятий с участием студентов колледжа		внутриучрежденческого уровня	0,1
			районного и городского уровня	0,2
			областного уровня	0,4
			регионального уровня	0,6
			российского уровня	0,8
			международного уровня	1
8	Сопровождение студентов на различные спортивные, культурно – массовые мероприятия во вне учебное время			0,1
9	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований, согласно письмам и приказам Министерства образования и наук Челябинской области		внутриучрежденческого уровня	0,4
			районного и городского уровня	0,6
			областного уровня	0,8
			регионального уровня	1
			российского уровня	1,2
			международного уровня	1,4
10	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований		внутриучрежденческого уровня	0,2
			районного и городского уровня	0,3
			областного уровня	0,4
			регионального уровня	0,5
			российского уровня	0,6
			международного уровня	0,7
11	Подготовка победителей Internet олимпиады профессиональных конкурсов		внутриучрежденческого уровня	0,1
			районного и городского уровня	0,15
			областного уровня	0,2
			регионального уровня	0,25
			российского уровня	0,3
			международного уровня	0,35

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
12	Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно-спортивных соревнований, согласно письмам и приказам Министерства образования и науки Челябинской области	внутриучрежденческого уровня	0,3
		районного и городского уровня	0,4
		областного уровня	0,5
		регионального уровня	0,6
		российского уровня	0,7
		международного уровня	0,8
13	Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно-спортивных соревнований	внутриучрежденческого уровня	0,15
		районного и городского уровня	0,2
		областного уровня	0,25
		регионального уровня	0,3
		российского уровня	0,35
		международного уровня	0,4
14	Подготовка участников Internet олимпиад и профессиональных конкурсов		0,1
15	Выступления, представления результатов работы на конференциях, форумах, выставках, конгрессах, педагогических чтениях	внутриучрежденческого уровня	0,2
		районного и городского уровня	0,4
		областного уровня	0,6
		регионального уровня	0,8
		российского уровня	1
		международного уровня	1,2
6	Публикация в периодических изданиях	За каждую публикацию	0,2
17	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах согласно приказа Министерства образования и науки Челябинской области	внутриучрежденческого уровня	0,1
		районного и городского уровня	0,2
		областного уровня	0,4
		регионального уровня	0,6
		российского уровня	0,8
		международного уровня	1
18	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах	внутриучрежденческого уровня	0,05
		районного и городского уровня	0,1
		областного уровня	0,2
		регионального уровня	0,3
		российского уровня	0,4
		международного уровня	0,5

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

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
29	Изобретения и научные разработки	Инновационные разработки и методики обучения, изобретения	1
30	Высокое качество преподавания	По результатам итогового контроля	0,2

Таблица 2 – Материальные неденежные стимулы

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

Таблица 3– Нематериальные стимулы

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
---	-----------------------	------------	-----------------

№	Наименование критерия	Индикаторы	Размер в баллах
1	Забота руководства о качестве обучения и имидже образовательной организации, следование современным методам управления;	– наличие систем менеджмента качества в образовательной организации; – система самооценки преподавателя; – помощь в согласовании работы преподавателя; – возможность участия преподавателя в реализации программ развития образовательной организации, факультета (отделения, предметно – цикловой комиссии), специальности	0,09
2	Включение в систему управления образовательной организации	– участие в управлении образовательной организацией; – причастность к деятельности образовательной организации; – доступность высшего руководства для решения рабочих вопросов; – следование корпоративным интересам и культуре образовательной организации; – разделение стратегических интересов образовательной организации	0,04
3	Возможность работы в престижной образовательной организации	– высокий рейтинг образовательной организации; – финансовая стабильность образовательной организации; – наличие системы менеджмента качества в образовательной организации	0,04
4	Возможность профессионального роста	– защита диссертации; – участие в научных форумах (в т.ч. и зарубежных); – стажировки за рубежом, загранкомандировок; – периодические курсы повышения квалификации; – учеба по повышению педагогического мастерства; – учеба по совершенствованию иностранного языка	0,14
5	Возможность карьерного роста	– занятие должности в администрации образовательной организации; – кадровая ротация в структурном подразделении	0,05
6	Возможность быть по достоинству оцененным руководством	Объективная оценка труда и индивидуального вклада в результаты работы всего коллектива	0,05

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

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

результате чего выводится итоговое количество баллов ответственным лицом образовательной организации [73,74,76].

Таким образом, основные положения и преимущества комплексной модели мотивации персонала заключаются в следующем:

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

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

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

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

Наряду с материальным и нематериальным стимулированием для поддержания мотивации рекомендуется применять депремирование, перечень примерных индикаторов которого представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Примерные критерии депремирования преподавателей

образовательной организации

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

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

- система понятна и прозрачна;
- повышается ответственность сотрудников;
- улучшается трудовая дисциплина;
- работает не только материальный фактор (у «провинившегося» уменьшается зарплата), но и моральный (человек подвергается коллективному осуждению) [75].

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

- поскольку система основана не на поощрении, а на наказании, вряд ли она будет способствовать повышению лояльности руководителей, удовлетворенности персонала, снижению конфликтности в

образовательной организации;

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

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

В российских образовательных организациях система депремирования применяется крайне редко, и ее наличие в основном зависит от личности руководителя, хотя как специфический инструмент управления персоналом она необходима [66].

Выводы по главе 1

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

1. Исторические вехи развития управленческой мысли в направлении разработки научных основ организации целенаправленной профессиональной человеческой деятельности, опубликованные в трудах отечественных и зарубежных ученых широко известны. Теоретические

основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модели мотивации Портера – Лоуера. Российскими новаторами экономической науки, уделившими особое внимание кооперативной организации труда и новым подходам в технологии мотивирующего воздействия на работников, заслуженно считаются такие ученые как А.А.Богданов, Е.Ф. Розмирович, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, И.В. Каннергисер, Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Опубликование перечисленных трудов дало возможность практикам вплотную подойти к осознанию возросшего значения человека как личности.

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

3. В российской практике управления образовательными организациями одной из самых распространенных форм мотивирования продолжает оставаться материальное стимулирование. Роль этой формы стимулирования исключительно велика, поэтому на данном этапе развития экономики основной целью является восстановление стимулирующей функции заработной платы. Повышение стимулирующего воздействия предполагает совершенствование нормирования труда, корректировку систем премирования и доплат, внедрение мер по

повышению качества труда. При этом подходе премии должны выплачиваться за результаты качественного труда.

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

ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

2.1 Анализ эффективности мотивации персонала Профессионального образовательного учреждения «Челябинский юридический колледж»

Сведения об образовательной организации

Основные сведения

Учредителем колледжа является Министерство образования и науки Челябинской области.

Сфера деятельности – оказание образовательных услуг.

Главный учебный корпус находится на Пр. Победы, 290, также имеются филиалы: г. Миасс, ул. Ак. Павлова, 17

Структура и органы управления

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

В целях совершенствования качества обучения и воспитания студентов, повышения педагогического мастерства преподавателей в Колледже создан и действует учебно-методический Совет, объединяющий педагогических работников. Председателем Совета является заместитель директора по учебной работе. Совет организует работу по методическому обеспечению учебного процесса, планирует и

направляет разработку и издание учебно методических пособий в бумажном и электронном вариантах, занимается внедрением новейших информационных образовательных технологий.

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

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор. Директор назначается Учредителем.

Педагогический совет колледжа

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

Совет колледжа

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

Руководство

В состав администрации входят опытные, высоко квалифицированные руководители:

1. Крюков Дмитрий Николаевич - директор колледжа.
2. Первый заместитель директора – Богданова Татьяна Владимировна
3. зам. директора по учебной работе – Омельченко Елена Сергеевна
4. зам. директора по общим вопросам – Купоросова Татьяна

Витальевна

5. зам. директора по дополнительному образованию – Аюпова Эльвира Исламовна

Полная структура и органы управления Профессиональное образовательное учреждение «Челябинский юридический колледж» представлены на сайте. Все структурные подразделения соответствуют Уставу и обеспечивают решение функциональных задач образовательной организации.

Образование

Реализуемые уровни образования:

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

Среднее профессиональное образование по программе дополнительного профессионального образования (ППДПП).

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная.

Кадровый потенциал образовательной организации можно увидеть в таблице 1. Таблица Кадровый потенциал НОУ СПО «ЧЮК»

Показатель	Количество (чел.)	В % от общего количества преподавателей
Всего преподавателей	167	100
Имеют образование Высшее	158	92,5
Среднее профессиональное	14	7,5
Имеют ученую степень: Кандидат наук	3	1,7
Доктор наук	-	-
Профессор	1	0,57
Имеют почетное звание, награды, грамоты Министерства образования и науки РФ	11	6,2
Прошли повышение квалификации	122	69,7
Имеют педагогический стаж		

Общий стаж работы		
до 5 лет	23	13,1
до 15 лет	29	16,5
до 30 лет	61	34,9
более 30 лет	62	35,5
Стаж работы по специальности	43	24,5
до 5 лет		
до 15 лет	42	24
до 30 лет	55	31,4
более 30 лет	35	20,1

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

Проблема нашего исследования заключается в том, что в настоящее время существует несоответствие между мотивацией преподавателей образовательных организаций. Труд людей, занимающихся формированием интеллекта страны, должен оцениваться согласно их вкладу в развитие страны. Преподаватель не должен быть обеспокоен решением личных материальных проблем, он должен учить, передавать свои знания тем, кто в них заинтересован, способствуя тем самым выпуску молодых, талантливых людей, которые впоследствии смогут участвовать в развитии страны на качественно новом, более высоком уровне.

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

мотивирования их труда.

Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

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

Объектом исследования является профессорско – преподавательский коллектив в количестве 120 человек НОУ СПО «ЧЮК».

Предмет исследования – мотивы и система мотивирования трудовой деятельности преподавателей образовательной организации. Единица наблюдения и сбора информации – преподаватель НОУ СПО «ЧЮК».

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

Для изучения персонала НОУ СПО «ЧЮК» использовались следующие методики:

1. Анкета «Мотивы трудовой деятельности и климат» (комбинированная из двух анкет) (приложение А) – анкета для определения мотивов и уровня трудовой и профессиональной деятельности.
2. Для изучения мотивации сотрудников была использована методика

«Определения направленности личности (ориентационная анкета)» (приложение Б), впервые опубликованная Б. Бассом в 1967 г.

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

С помощью данной методики выявляются следующие направленности:

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

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

– направленность на дело (Д) - заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

3. Методика «Особенности трудовой мотивации» (автор Д.Я.Райго-родский) (приложение В).

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

Испытуемым для оценки передается следующий список мотивов:

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

Рассмотрим данные, полученные в результате исследования по первой анкете.

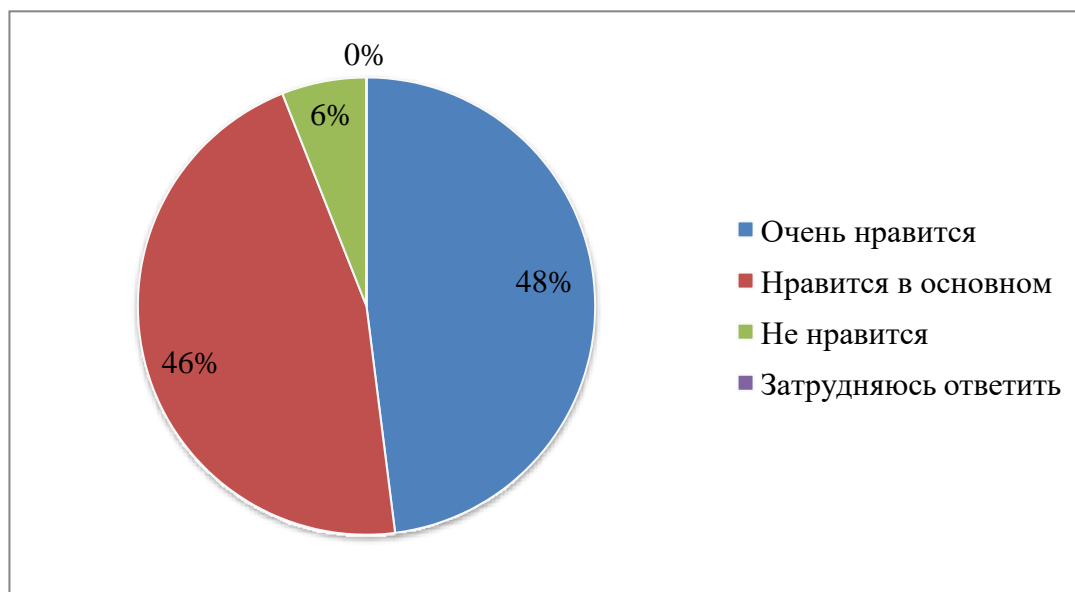


Рисунок 1 – Ответ на вопрос: нравится ли им преподавательская

деятельность?

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

Причем, при выделении факторов, повлиявших на выбор преподавательской деятельности, 60% опрошенных отметили «творческий характер труда», что подтверждает осознанность выбора профессии большинством преподавателей. Большинство опрошенных желают работать еще 5 лет в образовательной организации в целом (44%).

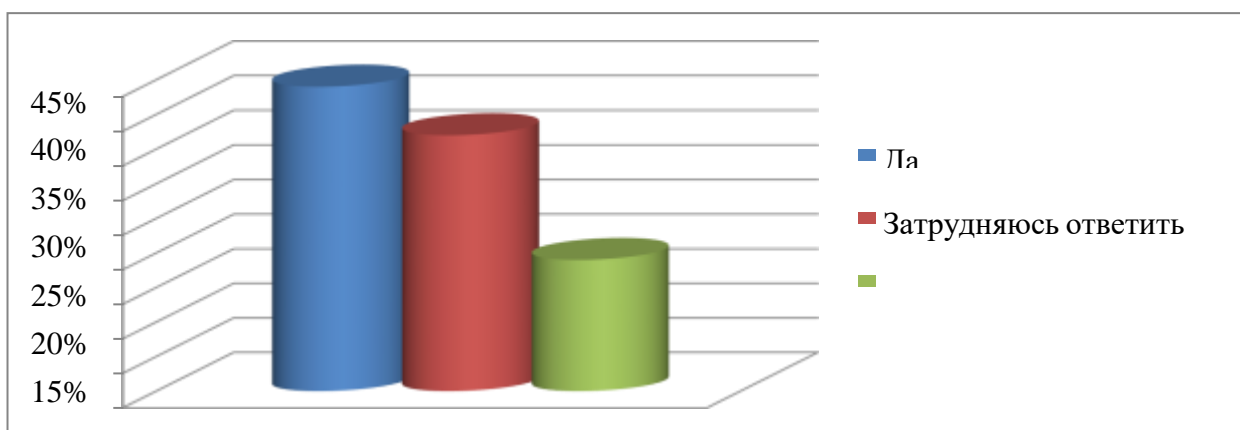


Рисунок 2 – распределение ответов на вопрос «Если бы у вас был выбор, про-работали бы вы еще 5 лет в организации в целом?»

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

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

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

- взаимоотношения с коллегами (88%);
- отношения с непосредственным руководителем (85%);
- выполняемая работа (78%);
- сплоченность коллектива (78%);
- результаты работы (78%);

- стиль руководства (73%);
- организация досуга (70%).

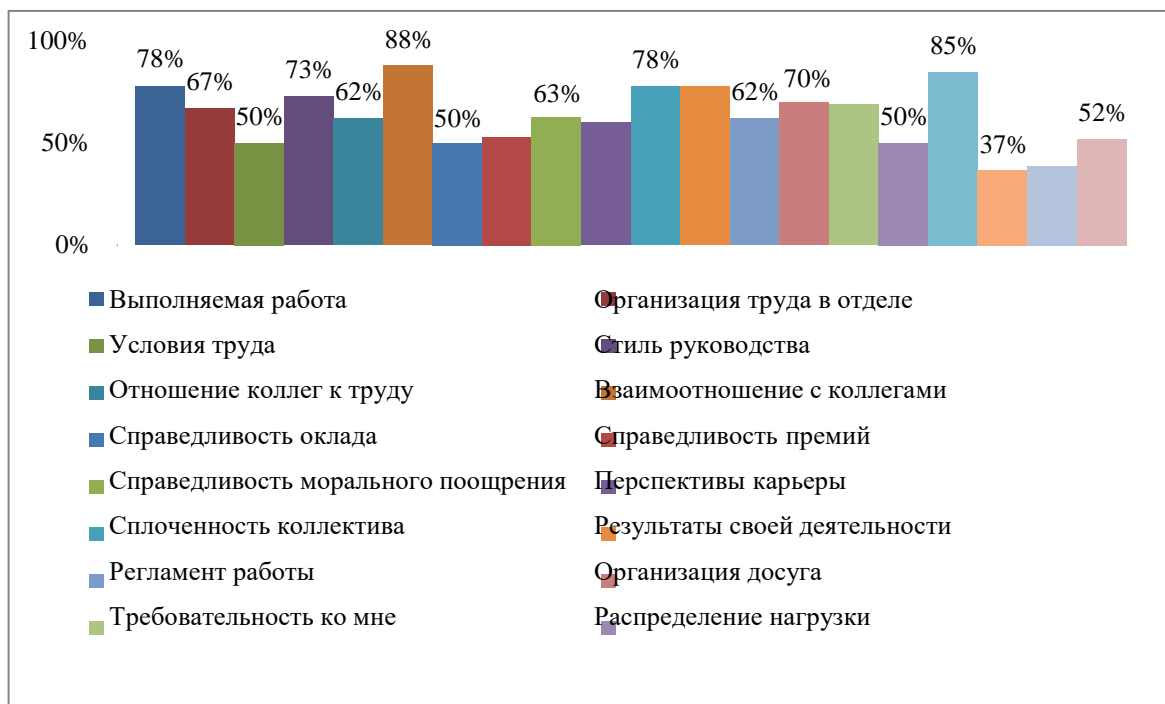
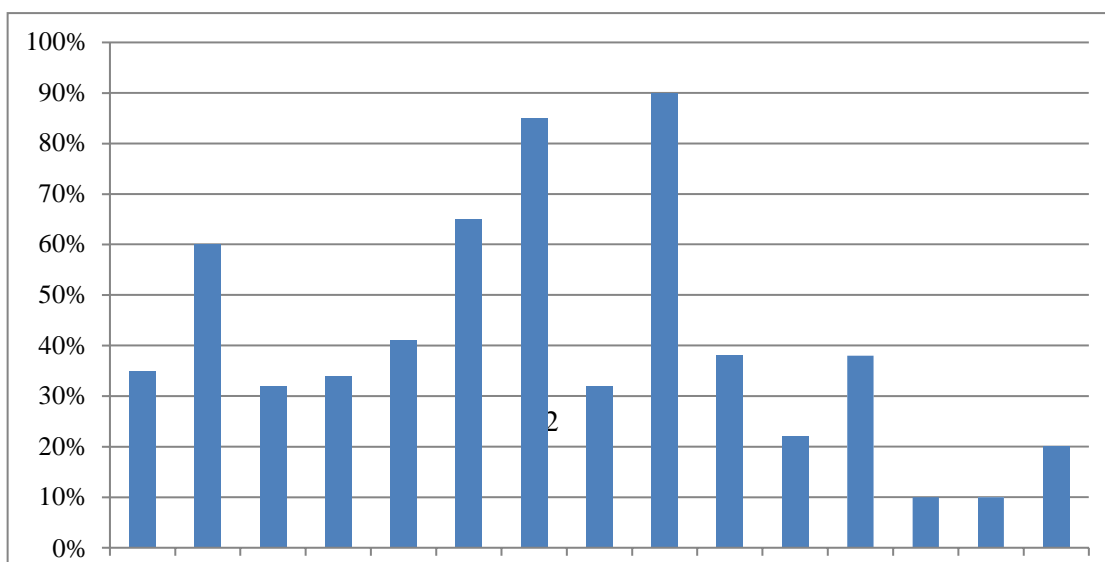


Рисунок 3 – Результаты ответа на вопрос «В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива?»»

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

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



Несовершенство законодательства
 Противоречивость приказов
 Наказуемость инициативы
 Недоверие руководства
 Недобросовестность коллег в работе
 Плохая организованность труда
 Большой объем отчетности
 Незначимость в глазах начальства моей работы
 Недостаточное вознаграждение
 Нет моральной поддержки от руководства
 Нет моральной поддержки от коллег
 Негативное отношение семьи к моей работе
 Опасение места за принципиальность от клиентов
 Опасение места за принципиальность от коллег
 Опасение места за принципиальность от руководства

Рисунок 4 – Результаты ответов на вопрос «Что мешает Вам работать эффективно?»

В свободное от преподавания время профессорско-преподавательский состав образовательной организации желал бы посвятить подготовке научных разработок и материалов (54% опрошенных), повышению квалификации (54%) и изучению научной новизны в преподаваемой или дисциплине.

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

количества студентов в группе – 28%, увеличение курсовых часов – 24%.

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

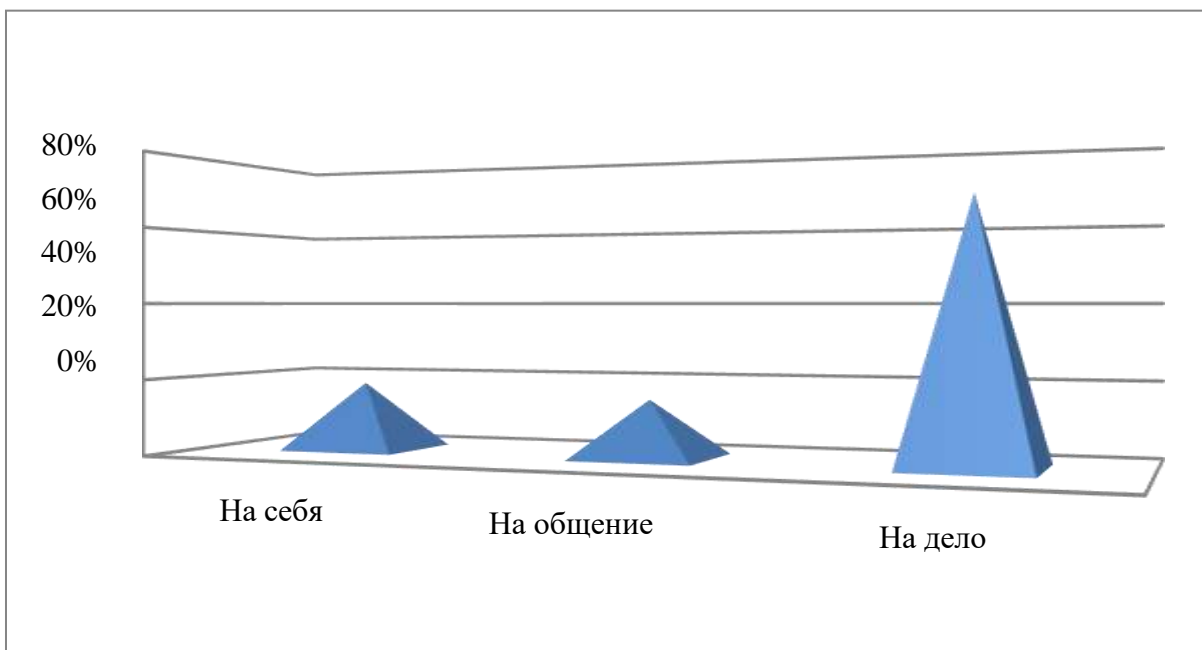


Рисунок 5 – Процентное распределение респондентов по методике "Направленность" Л.А.Верещагина

По методике В.Я. Райгородского 89% респондентов являются «средне мотивированными», более значимо выражены мотивы труда: удовлетворение от хорошо выполненной работы, осознание социальной и общественной значимости своего труда и желание проявить творчество в работе.

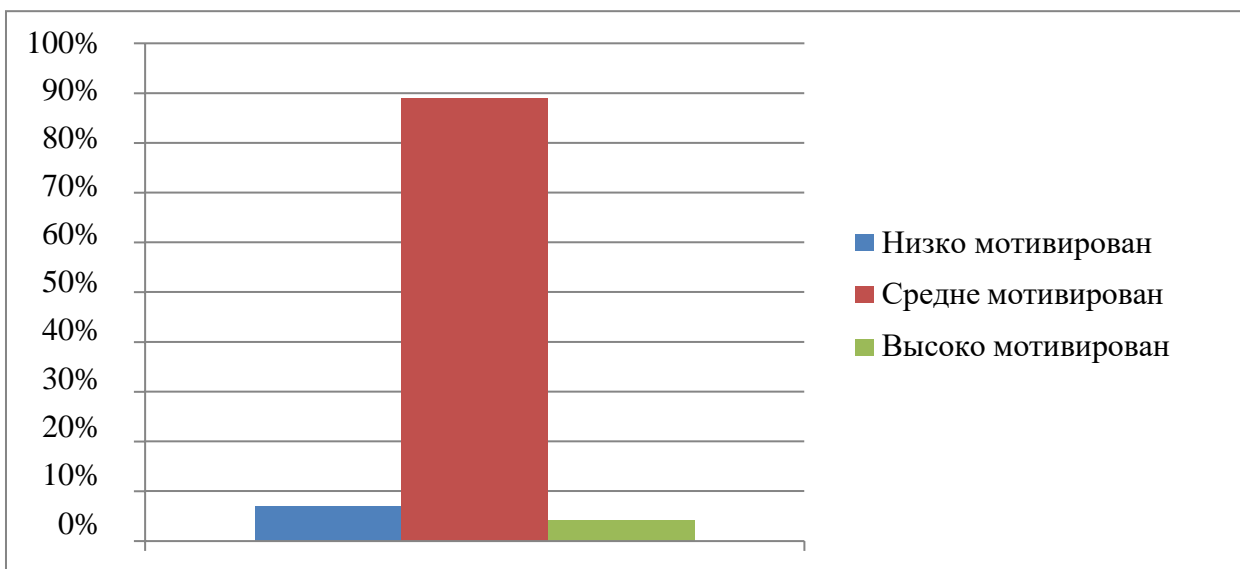


Рисунок 6 – Уровень мотивации персонала

Наиболее значимыми для профессорско-преподавательского состава мотивами труда являются:

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

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

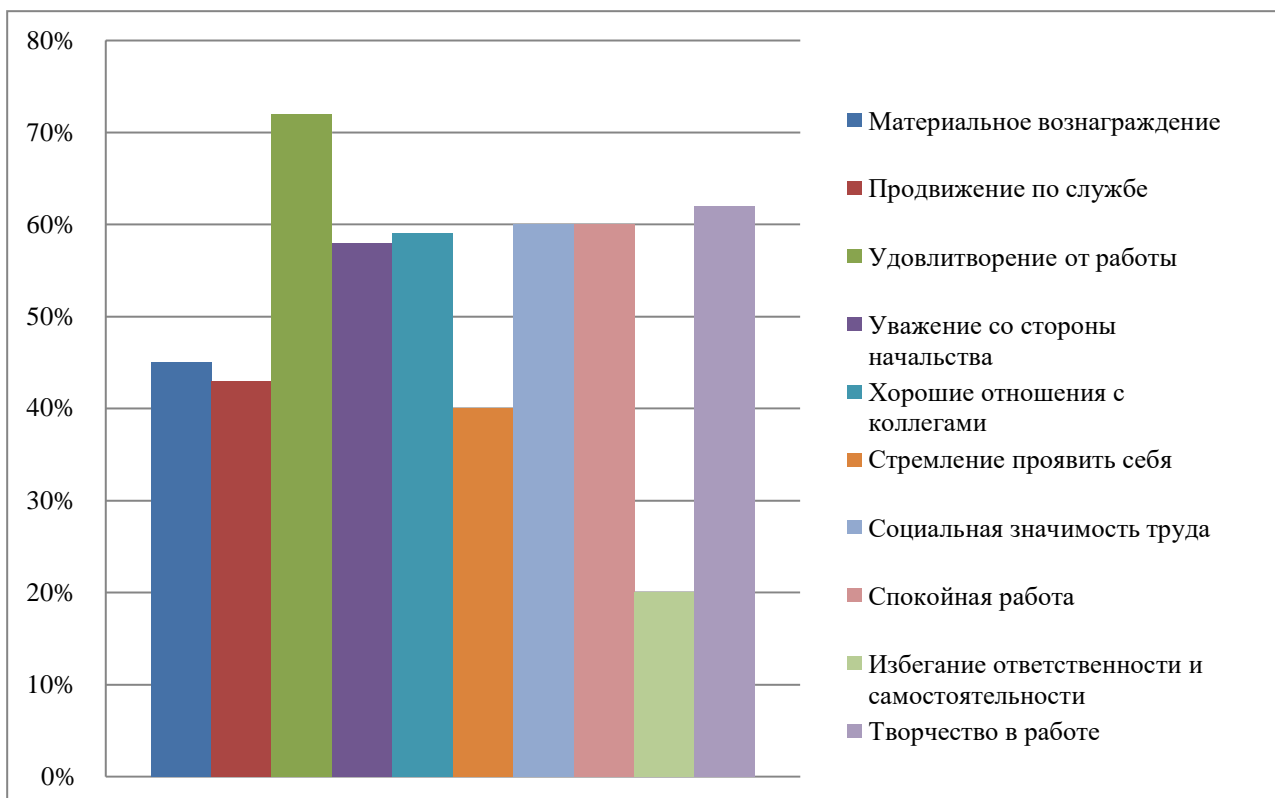


Рисунок 7 - Результаты анкетирования по методике Д.Я. Райгородского «Особенности трудовой мотивации»

По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы:

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

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

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

ответственность за свой труд у остальных.

5. Для повышения стремления проявить себя, улучшениям условий труда, взаимодействия с другими отделами и подразделениями образовательной организации, а также справедливостью оклада и премий необходимо выстроить объективную оценку и оплату работы преподавателя в виде комплексной модели по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования работников ПОУ «ЧЮК».

2.2 Реализация модели системы мотивации персонала в процессе управления Профессиональным образовательным учреждением «Челябинский юридический колледж»

Для объективной оценки успешности применения разработанной модели мотивации работников колледже необходим как минимум один учебный год для оперативного действия подсистемы обратной связи с руководством, отлаженной взаимосвязи структурных подразделений образовательной организации, осознания и самооценки преподавателями собственного вклада.

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

Руководство отметило наличие системы депремирования преподавателей, считая, что она предоставляет возможность контроля

отклонений от нормальной работы и анализа ситуации для своевременного принятия решений, корректировки деятельности преподавателей и руководителей подразделений образовательной организации.

Администрация приняла решение о внесении разработанной модели мотивации персонала в Положение «Об оплате труда преподавателей и сотрудников ПОУ «ЧЮК», о размере, порядке и условиях применения стимулирующих и компенсационных выплат» в раздел «Выплаты стимулирующего характера» с начала нового учебного года с внесением корректировок.

Помимо всего прочего, в ПОУ «ЧЮК»:

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

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

□ сотрудники образовательной организации активной участвуют в оценке, определении путей развития и формирования корпоративной культуры колледжа, создания благоприятного психологического климата, обеспечивающей

руководству ориентиры для проведения преобразований и оперативного управления.

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

Контрактная система найма преподавателей как инструмент построения оптимальной системы стимулирования

В настоящее время созданы условия для формирования контрактной

системы найма и оплаты труда профессорско-преподавательского персонала образовательной организации. Между администрацией образовательной организации и преподавателем устанавливаются прямые экономические отношения по поводу условий труда и его оплаты, социального обеспечения преподавателя и членов его семьи, организационно-финансовых условий соглашения.

Трудовые правоотношения профессорско-преподавательского состава образовательной организации традиционно возникают в результате сложного юридического состава: конкурсного избрания на соответствующую должность и трудового договора (контракта).

Конкурсный порядок замещения должностей научно-педагогических работников обусловлен повышенными требованиями и особой ответственностью, предъявляемыми к их трудовой деятельности. Целью конкурса является подбор наиболее квалифицированных, имеющих научные труды и достижения, обладающих творческим научным потенциалом, высокими интеллектуальными и нравственными качествами лиц, способных подготовить специалистов на уровне современных требований. Конкурс основан на выборе лучшего из претендентов для замещения должности, когда право выбора предоставлено наиболее авторитетному общественному органу ученому совету, который на своем заседании в установленном порядке, тайным голосованием осуществляет избрание кандидата на должность. Решение совета обязательно для руководителя. После его утверждения с лицом, избранным по конкурсу, заключается трудовой договор [27].

Контрактная система дает возможность связать результаты труда преподавателя с его зарплатой и конкретными социальными выплатами и льготами, предоставляемыми преподавателю образовательной организации. При этом контракт заключается на определенный период, что гарантирует занятость преподавателя на это время [34].

Существует различные формы контрактов. Они значительно

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

В настоящее время во многих образовательных организациях наблюдается тиражирование единой формы контракта, т.е. существует универсальная (типовая) форма для всех преподавателей образовательной организации, в которой предусмотрено несколько пустых строчек для фиксации индивидуальных условий контракта. Причем повсеместно используется примерная форма трудового договора (контракта) с преподавателем образовательной организации.

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

Изучение практики заключения трудовых договоров (контрактов) показала, что такие важные условия труда, как зарплата, обязанности сторон, дополнительные льготы носят весьма общий характер. И, как правило, трудовой договор (контракт)- это небольшой по объему документ на двух-трех страницах текста. Разумеется, не следует включать в контракт условия, предусмотренные правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностными инструкциями, но ссылка на них обязательна. Некоторые образовательные организации при разработке контрактов включают дополнительные условия, конкретизируют обязательства сторон. Чаще всего останавливаются на обязанностях преподавателя, основания досрочного

расторжения контракта, делаются попытки конкретизировать условия, касающиеся организации и оплаты труда преподавателя.

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

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

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

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

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

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

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

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

Сложность всей проблемы, в конечном счете, сводится к оценке интеллектуальной собственности человека. Прежде чем оценивать, необходимо создать условия для ее формирования и максимально

эффективного использования. С точки зрения оптимизации заработной платы это означает, что необходимо обеспечить ее достаточно высокий уровень, который позволит обеспечить высокий уровень воспроизводства и в то же время заработная плата должна стимулировать максимальное использование интеллектуальной собственности, то есть должна быть прямая связь между величиной заработной платы и результатом труда. Поскольку труд преподавателя в большей степени индивидуальный, то применение контрактов максимально эффективно. Контракт - достаточно сложный документ. При его составлении должны быть учтены экономические, юридические и социальные аспекты соглашения.

Контракт должен состоять из нескольких разделов, которые оговаривали бы следующие условия:

- организационно-финансовые;
- правовые;
- функциональные обязанности преподавателя; оплаты труда;
- социального обеспечения;
- профессионального роста;
- сроки действия контракта [94].

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

В целом трудовой контракт дает возможность предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальным особенностям преподавателя высшего учебного заведения.

В процессе подготовки содержания контракта, установления круга обязанностей должен участвовать сам преподаватель. При этом выявляются индивидуальные особенности и профессиональные навыки,

которые необходимо учитывать при установлении условий заключения контрактов. Давая возможность проявлять контрактантам инициативу, создаются предпосылки для эффективного стимулирования труда. Атмосфера признания личных заслуг преподавателей, подкрепленная индивидуальным уровнем оплаты труда, повышает социальный статус каждого преподавателя-контрактанта и превращает труд в средство самовыражения, приносящее удовлетворение.

Разработка условий заключения контрактов в образовательной организации должна строиться на основе установления связи между результатами и оплатой труда преподавателя. На наш взгляд, следует уделить особое внимание следующим аспектам трудового договора:

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

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

Стороны трудового договора при заключении договора в каждом конкретном случае учитывают: особенности и профиль образовательной организации (общенаучная или специальная кафедра (предметно – цикловая комиссия или отделение), преподавание одной или более учебных дисциплин по специальности и т.д.); режим работы образовательной организации (очная, вечерняя, заочная формы обучения, сменность работы и др.); территориальное расположение образовательной организации (проведение занятий в разных районах города, в филиале другого города и т.д.); виды учебной и методической работы, а также характер и направленность научных исследований, которые в возможных сочетаниях

могут планироваться в индивидуальном плане преподавателя и планах работы [9].

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

2. Условия оплаты труда преподавателя.

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

В контракте должны быть предусмотрены условия изменения (повышения) должностного оклада преподавателя: получение преподавателем ученой степени или ученого звания, повышение преподавателем своей квалификации, увеличение стажа работы и другие причины. На наш взгляд, раздел контракта, посвященный оплате труда преподавателя должен содержать больше конкретных цифр. Целесообразно отражать в контракте не только установленные законодательством доплаты и надбавки, но и те выплаты, которые устанавливаются в образовательной организации, на факультете, на кафедре, предметно – цикловой комиссии, отделении, примеры которых представлены в приложении Д. Кроме того, в индивидуальный контракт могут включаться доплаты, надбавки и премии, которые отсутствуют в коллективном договоре .

3. Социально-бытовые льготы.

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

4. Условия труда преподавателя.

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

5. Условия повышение квалификации.

По соглашению сторон можно установить формы повышения квалификации (стажировка в других образовательных организациях, за рубежом, творческий отпуск и др.) и указать сроки.

6. Срок действия контракта.

При установлении срока действия контракта целесообразно, чтобы его окончание совпадало с окончанием учебного года [69].

В соответствии с вышеизложенными положениями мы предлагаем свою примерную форму трудового договора с преподавателем образовательной организации, представленную в приложении. Предлагаемые изменения и дополнения действующей формы контракта, как представляется, будут способствовать совершенствованию организации труда и оплаты, а также повышению качества и результативности труда профессорско-преподавательского состава образовательной организации.

Таким образом, проблемы совершенствования оплаты труда профессорско-преподавательских составов образовательных организаций, возникающие в настоящее время, должны прежде всего решаться на уровне

образовательной организации путем введения: положений об оплате труда и его стимулировании, с подробным указанием применяемых видов надбавок и доплат согласно предъявляемых требований к квалификации преподавателя; форм оплаты труда, учитываемых в контракте образовательной организации. В образовательной организации необходимо создавать специализированные службы или вводить в штат специалистов по управлению персоналом, которые бы владели методами комплексно-качественных оценок научно-педагогической деятельности преподавателей и проводили экспертизу действующей системы оплаты труда, давали рекомендации на основании производимых расчётов по установлению дополнительных выплат из внебюджетных средств образовательных организаций для заключения контрактов с преподавателями.

2.3. Итоги экспериментальной работы и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации деятельности персонала **Профессиональное образовательное учреждение «Челябинский юридический колледж»**

Для объективной оценки успешности применения разработанной модели мотивации работников колледже необходим как минимум один учебный год для оперативного действия подсистемы обратной связи с руководством, отлаженной взаимосвязи структурных подразделений образовательной организации, осознания и самооценки преподавателями собственного вклада.

При демонстрации разработанной комплексной модели работникам и администрации НОУ СПО «ЧЮК», преподаватели положительно оценили наличие материальных неденежных и нематериальных стимулов, считая, что они имеют важное значение при выборе преподавателем места работы, его удержания и вовлеченности в дела образовательной организации. Нематериальные стимулы приобретают все большее значение у преподавателей, удовлетворяя

потребность в самоуважении и признании их заслуг. Сочетание всех видов стимула, по мнению преподавателей, обеспечивает такой важный критерий как «Удовлетворенность профессиональной деятельностью».

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

Администрация приняла решение о внесении разработанной модели мотивации персонала в Положение «Об оплате труда преподавателей и сотрудников НОУ СПО «ЧЮК», о размере, порядке и условиях применения стимулирующих и компенсационных выплат» в раздел «Выплаты стимулирующего характера» с начала нового учебного года с внесением корректировок.

Помимо всего прочего, в НОУ СПО «ЧЮК»:

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

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

- сотрудники образовательной организации активно участвуют в оценке, определении путей развития и формирования корпоративной культуры колледжа, создания благоприятного психологического климата, обеспечивающей

руководству ориентиры для проведения преобразований и

оперативного управления.

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

Контрактная система найма преподавателей как инструмент построения оптимальной системы стимулирования

В настоящее время созданы условия для формирования контрактной системы найма и оплаты труда профессорско-преподавательского персонала образовательной организации. Между администрацией образовательной организации и преподавателем устанавливаются прямые экономические отношения по поводу условий труда и его оплаты, социального обеспечения преподавателя и членов его семьи, организационно-финансовых условий соглашения.

Трудовые правоотношения профессорско-преподавательского состава образовательной организации традиционно возникают в результате сложного юридического состава: конкурсного избрания на соответствующую должность и трудового договора (контракта).

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

обязательно для руководителя. После его утверждения с лицом, избранным по конкурсу, заключается трудовой договор [27].

Контрактная система дает возможность связать результаты труда преподавателя с его зарплатой и конкретными социальными выплатами и льготами, предоставляемыми преподавателю образовательной организации. При этом контракт заключается на определенный период, что гарантирует занятость преподавателя на это время [34].

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

В настоящее время во многих образовательных организациях наблюдается тиражирование единой формы контракта, т.е. существует универсальная (типовая) форма для всех преподавателей образовательной организации, в которой предусмотрено несколько пустых строчек для фиксирования индивидуальных условий контракта. Причем повсеместно используется примерная форма трудового договора (контракта) с преподавателем образовательной организации.

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

Изучение практики заключения трудовых договоров (контрактов)

показала, что такие важные условия труда, как зарплата, обязанности сторон, дополнительные льготы носят весьма общий характер. И, как правило, трудовой договор (контракт)- это небольшой по объему документ на двух-трех страницах текста. Разумеется, не следует включать в контракт условия, предусмотренные правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностными инструкциями, но ссылка на них обязательна. Некоторые образовательные организации при разработке контрактов включают дополнительные условия, конкретизируют обязательства сторон. Чаще всего останавливаются на обязанности преподавателя, основания досрочного расторжения контракта, делаются попытки конкретизировать условия, касающиеся организации и оплаты труда преподавателя.

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

На наш взгляд, недостаточно хорошо разработан самый важный раздел контракта - организация оплаты труда преподавателя, содержащий минимум условий, не отражающих индивидуальных показателей, выполняющих стимулирующую функцию. Многие условия оплаты труда преподавателя вообще не находят свое отражение в индивидуальном контракте. Администрации образовательной организации в контрактах скупо оговаривают условия оплаты труда и социального обеспечения преподавателя, поскольку финансовое положение образовательных организаций не позволяет гарантировать определенные выплаты и компенсации

стимулирующего характера.

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

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

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

Таким образом, сложившаяся практика, применения контрактной формы найма профессорско-преподавательского состава образовательных ор- ганизаций, требует значительных изменений, так как индивидуальный кон- тракт, заключаемый с преподавателем, должен связать в единое целое интересы и материальное стимулирование профессорско-преподавательского персонала

образовательной организации, регламентировать эти отношения и придать им законную силу, увязать коллективный договор с контрактной системой [10].

Администрация образовательной организации, заключая контракт с преподавателем, определяет размер его заработной платы. Однако, контракт может быть эффективным, если определена индивидуальная рыночная стоимость рабочих усилий, достаточная для воспроизводства. Заметим, что вопрос

состоит не столько в том, как определить сумму оклада - его размер может быть рассчитан по уровню квалификации преподавателя и возможностей образовательной организации, а в том, каким образом преподаватель может заработать ее максимальную сумму.

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

Сложность всей проблемы, в конечном счете, сводится к оценке интеллектуальной собственности человека. Прежде чем оценивать, необходимо создать условия для ее формирования и максимально эффективного использования. С точки зрения оптимизации заработной платы это означает, что необходимо обеспечить ее достаточно высокий уровень, который позволит обеспечить высокий уровень воспроизводства и в то же время заработная плата должна стимулировать максимальное использование интеллектуальной собственности, то есть должна быть прямая связь между величиной заработной платы и результатом труда. Поскольку труд преподавателя в большей степени индивидуальный, то применение контрактов максимально эффективно. Контракт - достаточно сложный документ. При его составлении должны быть учтены экономические, юридические и социальные аспекты соглашения.

Контракт должен состоять из нескольких разделов, которые

оговаривали бы следующие условия:

- организационно
- финансовые;
- правовые;
- функциональные обязанности
- преподавателя; оплаты труда;
- социального обеспечения;
- профессионального роста;
- сроки действия контракта;
- рядок решения спорных по вопросам

особые условия [94].

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

В целом трудовой контракт дает возможность предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальным особенностям преподавателя высшего учебного заведения.

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

Разработка условий заключения контрактов в образовательной

организации должна строиться на основе установления связи между результатами и оплатой труда преподавателя. На наш взгляд, следует уделить особое внимание следующим аспектам трудового договора:

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

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

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

Преподаватель по трудовому договору (контракту) обеспечивает выполнение обязанностей, предусмотренных его индивидуальным планом. Целесообразно в контракте указать предельный объем учебной нагрузки, чтобы при ежегодном распределении учебных поручений не допустить превышения нормативного объема, что позволит, более

равномерно распределять нагрузку между преподавателями. При этом рациональное распределение учебных поручений среди преподавателей должно создавать резерв времени для активизации их участия в научно-исследовательской и методической работе.

8. Условия оплаты труда преподавателя.

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

В контракте должны быть предусмотрены условия изменения (повышения) должностного оклада преподавателя: получение преподавателем ученой степени или ученого звания, повышение преподавателем своей квалификации, увеличение стажа работы и другие причины. На наш взгляд, раздел контракта, посвященный оплате труда преподавателя должен содержать больше конкретных цифр. Целесообразно отражать в контракте не только установленные законодательством доплаты и надбавки, но и те выплаты, которые устанавливаются в образовательной организации, на факультете, на кафедре, предметно – цикловой комиссии, отделении, примеры которых представлены в приложении Д. Кроме того, в индивидуальный контракт могут включаться доплаты, надбавки и премии, которые отсутствуют в коллективном договоре.

9. Социально-бытовые льготы.

Вопросы социальной защищенности в контрактах рекомендуется решать индивидуально в зависимости от пола, возраста, семейного положения работника, количества детей, культурно-бытовых условий проживания. По соглашению сторон в контракте могут быть предусмотрены условия обеспечения преподавателя и членов его семьи

медицинским обслуживанием, жилой площадью, выделения садового участка, обеспечения ребенка работника местом в детском дошкольном учреждении и другие льготы.

10. Условия труда преподавателя.

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

11. Условия повышение квалификации.

По соглашению сторон можно установить формы повышения квалификации (стажировка в других образовательных организациях, за рубежом, творческий отпуск и др.) и указать сроки.

12. Срок действия контракта.

При установлении срока действия контракта целесообразно, чтобы его окончание совпадало с окончанием учебного года [69].

В соответствии с вышеизложенными положениями мы предлагаем свою примерную форму трудового договора с преподавателем образовательной организации, представленную в приложении. Предлагаемые изменения и дополнения действующей формы контракта, как представляется, будут способствовать совершенствованию организации труда и оплаты, а также повышению качества и результативности труда профессорско-преподавательского состава образовательной организации.

Таким образом, проблемы совершенствования оплаты труда профессорско-преподавательских составов образовательных организаций, возникающие в настоящее время, должны прежде всего решаться на уровне образовательной организации путем введения: положений об оплате труда и его стимулировании, с подробным указанием применяемых видов надбавок и доплат согласно предъявляемых требований к квалификации преподавателя; форм оплаты труда, учитываемых в контракте

образовательной организации. В образовательной организации необходимо создавать специализированные службы или вводить в штат специалистов по управлению персоналом, которые бы владели методами комплексно-качественных оценок научно-педагогической деятельности преподавателей и проводили экспертизу действующей системы оплаты труда, давали рекомендации на основании производимых расчётов по установлению дополнительных выплат из внебюджетных средств образовательных организаций для заключения контрактов с преподавателями.

Выводы по главе 2

Основной деятельностью любой образовательной организации является предоставление образовательных услуг.

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

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

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

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

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

Разработанная комплексная модель по совершенствованию процессов мотивации деятельности работников НОУ СПО «ЧЮК в конечном итоге способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг; совершенствованию оплаты труда; улучшению методов управления; контролю и коррекции образовательного процесса, наличию обратной связи с администрацией образовательной организации; удовлетворенности персонала оценкой труда; четкому распределению обязанностей между преподавателями; видению конечного результата работы каждого отдельно взятого сотрудника; налаживанию информационных потоков и эффективному взаимодействию со структурными подразделениями образовательной организации, обеспечивающими учебный процесс; осознанию преподавателями роли и вклада в деятельность образовательной организации.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

В диссертации рассмотрена эволюция взглядов (подходов) на мотивацию. В современной управленческой литературе достаточно много определений термина «мотивация», но не в одном из них нет четкого обоснования причин, в результате которых произошел отход от термина «стимулирование».

По нашему убеждению, этот отход связан исключительно с привлечением в стимулирование признака индивидуальности, в результате чего весь процесс стимулирования из механистического, определяющегося исключительно экономической и технической целесообразностью, становится сложной управленческой деятельностью, связанной с анализом востребованности человеком предлагаемых стимулов, ряд которых в связи с развитием трудовой деятельности, постоянно растет.

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

Мотивация является сферой деятельности не только со стороны

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

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

Поскольку преподавательский труд имеет высокую общественную значимость, необходимо не только предъявлять высокие требования к уровню профессионально важных качеств, преподавателя при отборе на вакантную должность, но и соответствующим образом оценивать результаты его труда. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности систем стимулирования на предприятии, общей системы управления, и особенностей деятельности самого предприятия.

Существующие системы мотивирования требуют серьезных доработок, так как не способствуют дальнейшей интенсификации и

повышению качества всех видов преподавательской деятельности, и, как следствие, высокому уровню качества образования, не обеспечивают комплексность использования всех видов стимулирования. Проанализировав результаты социологического исследования мотивации трудовой деятельности 120 преподавателей мы определили мотивы трудовой деятельности преподавателей, а также выявили структуру мотивационного ядра преподавателей на момент проведения анкетирования. Обоснована необходимость разработки комплекса мер по совершенствованию процессов мотивации персонала образовательной организации для полного проявления и использования индивидуально – личностных качеств.

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

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

организацией.

Разработка и введение в каждую образовательную организацию комплекса мер мотивации труда преподавателей по результату должны в конечном итоге способствовать повышению качества предоставляемых образовательных услуг, совершенствованию оплаты труда, улучшению методов управления.

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

Исследования, проведенные нами при изучении проблемы мотивации профессорско – преподавательского персонала образовательной организации могут представлять практический интерес для ректоров, деканов, заведующих кафедрами, предметно – цикловых комиссий, отделений, а также для студен- тов, аспирантов и преподавателей экономических факультетом и факультетов управления образовательными системами. Следует отметить, что данная работа не претендует на полных исчерпывающих охват всех проблем, связанных с организаций мотивирования профессорско – преподавательского персонала образовательной организации. Вместе с тем, поставленные при подготовке диссертации цель и задачи выполнены, гипотеза подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова Ю. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. / Ю. Абакумова, Н.Н. Подовалова. -М.: ИНФРА-М, 1999. – 223 с.
2. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова и др. - М: Институт новойэкономики, 2015. – 451 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2012. - № 10. – С 10-15.
4. Армстронг, М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / Т. Сти- венс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 489 с.
5. Аширов Д. А. Из опыта подготовки кадров в американских и западноевропейских корпорациях / Д.А. Аширов //Российский экономический жур-нал. 2000, № 8. С. 91-92.
6. Бабина С.И. Стимулирование труда персонала предприятий в индустриально развитых странах. / С.И. Бабина, В.Б. Гришковец. - Кемерово: Куз-бассвуз- издат, 1993.-87с.
7. Боровская М.А. Анализ систем оплаты труда преподавателей вузов / М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Высшее образование в России. 2013. №2. С. 3–8.
8. Боровская М.А. Анализ современной системы социально - трудовых отношений / М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Известия ЮФУ. Та-ганрог: Изд4во ТТИ ЮФУ, 2012. С. 15–21.
9. Боровская М.А. Сравнительный анализ систем стимулирования персонала высших учебных заведений М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч
// Сборник научных трудов SWorld: Материалы международной научно - прак-тической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2012». Вып. 4. Т. 29.

Одесса: КУП- РИЕНКО, 2012. С. 80–87.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

19. Генкин Б.М. Общая теория потребностей как основа управления персоналом. Материалы Всероссийского научного симпозиума. / Б.М. Генкин.

- Тюмень :Вектор Бук, 2000. – 454 с.

20. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. -М. :Норма, 2007. – 448 с.

21. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство

для высшего управленческого персонала. / В.В. Гончаров. -М. : «Сувенир». 1993. – 488 с. Грейс Дж. мл., О' Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. / Дж. мл. Грейс, К. О'Дейл. -М. : Экономика, 1991. – 320 с.

22. Григашкина С.И. Эффективность заработной платы как фактор трудовой мотивации: теоретические и организационные аспекты. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук. / С.И. Гри-шашкина. - Кемерово, 2005. – 183 с.

23. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика.- 2008.-№1. – С. 98-123.

24. Дмитриева И.К. Трудовой договор научно-педагогических работников вузов. / И.К, Дмитриева. -М.: Издательство МГУ, 1991.-166 с.

25. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике. / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. - СПб. :Наука, 1999. – 312 с.

26. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации. - М. Права человека. 1999.

27. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособие. / И.В. Доронина. — Новосибирск: СибАГС, 2012. – 52 с.

28. Дубровская А. В. Мотивация персонала: методические рекомендации. – Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2009. – 51 с.

29. Дубянская Г.Ю. Заработная плата в процессе трансформации российской экономики (1992 - 1999 годы): хронология, динамика, проблемы. / Г.Ю. Дубянская. - М. : ТЕИС. 2002. – 149 с.

30. Дульзон А.А. Мотивация персонала. Учебное пособие. / А.А. Дульзон. - Томск: Чародей, 2003.-167с.

31. Ерин В. Внутренний хозрасчет и бестарифная система оплаты труда / В. Ерин // Социалистический труд.- 1990. -N2 3.- С. 12-15.

32. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 288с.

33. Иванова А.И. Значение управления на основе интересов для эффективности организации. Сб. научных трудов. / А.И. Иванова. - М. :ГУУ, 2001.Калмыкова О.Ю. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников / О. Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская //Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. -№ 1 (7). -2013. – С. 100-105.

34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Энциклопедический словарь / А.Я.Кибанов. -М. :Инфра-М, 1998. – 512 с.

35. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб. Пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: ИНФРА-М, 2013.

– 158 с.

36. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. – 2010. – №6. – С. 59–60.

37. Когут А.Е. Теория и практика экономических реформ. Международный опыт. / А.Е.Когут. -СПб. :Наука, 1994. – 456 с.

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

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

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

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

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

с. 122-132.

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

44. Магун В. Трудовые ценности российского населения // Вопросы экономики. 1995, № 1.Майбург Е.М. Введение в теорию экономической мысли. - М. :Дело-Вита Пресс, 1996.

45. Милгром П. Экономика. Организация и менеджмент. / П. Милгром, Дж. Робертс. - СПб. Экономическая школа, 2004. – 422 с.

46. Милкович Д.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. / Т. Милкович Джордж, Джерри М Ньюман.-М.: Вершина, 2005. - 760с.

47. Мирская Ч.З. Человек в науке. Социальная динамика современной науки. / Ч.З. Мирская -М. :Наука, 1995.

48. Михайлов, А.С. Социально-психологический климат коллектива как фактор становления совместной деятельности / А.С. Михайлов // Духовно-нравственные потенциалы молодежного коллектива: диагностика и развития: материалы Международной научно -практической конференции-Курск, 21–23марта 2013 г. Ч.2. – Курск, 2013. – 212-216с.

49. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. - М.: ИКЦ «Март», 2003 - 146с.

50. Нинциев К. Социально-экономический портрет преподавателя университета / К. Нинциев, В. Иванов //Высшее образование в России. 1995, № 3.С. 117-120.

51. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. / Д.А. Новиков. - М.: СИНТЕГ, 2003. - 305с.

52. Одегов Ю.Г., Журавлев В.П. Управление персоналом: Учебник./ Ю.Г. Одегов. - М.: Финстатинформ, 1997. - 878с.

53. Окнянская А. А., Свинина Н. Г. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда в высшей школе // Социальная политика и социология.

— 2009. — № 7. — С. 442–451.

54. Плешакова А. Ю., Чупина В. А. Влияние условий стимулирования академических кадров на формирование международной привлекательности университетов // Образование и наука. — 2013. — № 2. — С. 37–50. Поварич И.П. Стимулирование как способ управления социальными системами; Сб. науч. Трудов. / И.В. Поварич. – Кемерово: КемГУ, 1985. – 364 с.

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

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

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

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

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

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

61. Прошкин Б.Г. Место стимулирования среди методов формирования мотивов трудового поведения. / Б.Г. Прошкин. //Изв. СО АН СССР. Серия

«Экономическая и прикладная социология». Вып. 2, 1986. С. 57.

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

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

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

65. Римская О.Н. Современные аспекты мотивации труда преподавателя вуза: метод растяжек/ О.Н.Римская // Сборник трудов научной конференции

«Качество образования: технологии, экономика, законодательство», Томск, 2004. С - 90-94. Римская О.Н. Труд преподавателя вуза в системе менеджмента качества / О.Н. Римская // Вестник Томского государственного университета. Томск, 2006. – №12. С - 119-131.

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

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

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

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

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

71. Сарно А.А. Современная мотивация и отношение к труду: социокультурный аспект. // Психология работы с персоналом в отечественных трудах специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. - СПб.: Питер, 2010. - 220 с.

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

73. Слинкова О.К. Трудовая мотивация и организационная культура: теоретико-методологические и прикладные исследования. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук по

специально-сти 08.00.05 (экономика труда). / О.К. Слинкова. - Кемерово, 2006. – 331 с.

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

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

76. Тарасюк Л.Н. Образование в США / Л.Н. Тарасюк. // Социально-политический журнал. 1997, №1. С. 70-79.Тейлор Ф. Научная организация труда. / Ф. Тейлор. -М. :Транспечать, 1924.

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

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

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

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

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

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

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

84. Шнайдер Г. Деловое участие сотрудников в результатах и капитале предприятий. / Г. Шнайдер, Э. Цандер. - Обнинск :ГЦИПК, 1995. – 280 с.

85. Locke E.A. and Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. - New York: Prentice -Hall. 1991.

86. Lord R.G. and Levy P.E. Moving from cognition to action. 1994.