



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

СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК УСЛОВИЕ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Магистерская диссертация

44.04.04 Профессиональное обучение

По направлению Менеджмент профессионального образования:
управление персоналом

Выполнила:

магистрант группы 3ф-309/174-2-1
Костенкова Евгения Евгеньевна

Научный руководитель:

д.п.н., профессор

Гнатышина Елена Александровна

Проверка на объём заимствований:

74 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 1 » 12 2017г.

Зав. кафедрой подготовки и педагогов, профессионального обучения и
предметных методик

[Signature] к.п.н., доцент Корнеева Н. Ю.

Челябинск, 2017

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы проблемы стимулирования деятельности работников	
1.1. Анализ проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации в психолого-педагогической литературе.....	10
1.2. Формирование системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.....	16
1.3. Условия повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями.....	26
Выводы по 1 главе	33
Глава 2. Опытно-поисковая работа по стимулированию деятельности работников профессиональной образовательной организации	
2.1. Цели и задачи опытнo-поисковой работы, анализ результатов констатирующего этапа.....	35
2.2. Реализация системы стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.....	57
2.3. Анализ результатов опытнo-поисковой работы.....	63
Выводы по второй главе.....	69
Заключение.....	71
Список литературы.....	74

Введение

В настоящее время все чаще возникает вопрос о существенных преобразованиях, которые претерпевает система образования. В связи с этим, требования к качеству образования повышаются, а это в свою очередь приводит к актуализации проблемы повышения эффективности управления образовательными организациями.

Благодаря грамотному и умелому руководству, деятельность образовательной организации может быть успешной. При этом процесс управления образовательной организацией представляет собой не просто деятельность руководителя, а целенаправленное, осознанное взаимодействие всех участников процесса образования для достижения оптимального результата и достижения общих целей.

Оно реализуется на разных уровнях и опирается на соблюдение ряда принципов, заложенных в основу деятельности руководителя при выполнении всех управленческих функций. Результативность управления представляет собой эффективность деятельности конкретной управленческой системы, отражающейся в разных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем данные показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Оно осуществляется на разных уровнях, и базируется на соблюдении ряда принципов, которые лежат в основе деятельности руководителя при выполнении всех управленческих функций. Эффективность управления представляет собой результативность деятельности конкретной управленческой системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причём эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики [6].

Одним из условий повышения эффективности управления

профессиональными образовательными организациями является стимулирование. Для этого возникает необходимость в развитии механизма системы стимулирования деятельности работников, позволяющего оценивать параметры внешней и внутренней среды, учитывать характер их воздействия на управляемый процесс, определять проблемы в системе стимулирования деятельности и принимать администрацией образовательных организаций своевременные управленческие решения, способствующие повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

При всем многообразии методов, руководителю образовательной организации необходимо выбрать те, которые будут стимулировать каждого работника для повышения важнейшей задачи – повышения качества труда. Если выбор сделан успешно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания организации и общества в целом.

Актуальность проблемы стимулирования деятельности работников на сегодняшний день считается одной из главных, так как правильно разработанная система стимулирования способствует не только повышению социальной, деловой и творческой активности работников, но и приводит к успешным результатам деятельности образовательной организации и способствует повышению показателей работы в целом.

В настоящее время существует большое разнообразие систем и практических способов выплаты компенсаций в целях эффективного стимулирования труда и достижения удовлетворения каждым работником. Однако проблема состоит в том, что не разработано ни одной абсолютно правильной системы или объективного решения относительно того, кому и как нужно платить. Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и результативного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности образовательной организации, что отрицательно

сказывается на социальной атмосфере в коллективе и качестве образования в целом. Возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества управления образовательными организациями позволяет мобилизовать трудовые потенциалы, создание необходимой заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности и повышению эффективности управления образовательными организациями.

В связи вышеизложенным, становится очевидным необходимость рассмотрения процесса стимулирования деятельности работников, как условие повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями.

Понятие стимулирование работников, а также его сущность, цели, функции в значительной степени раскрыты в трудах таких авторов, как И.З. Гликмана, А.Я. Кибанова, С.В. Курдянкиной, А.А. Литвинюк. Методы стимулирования деятельности работников в профессиональной образовательной организации отражены в работах И.В. Дорониной, Л.С. Ложкиной, А.О. Макаровой, О.В. Солодянкиной и др.

Несмотря на множество исследований по данному вопросу, современная система непрерывного педагогического образования не в полной мере обеспечивает возможности для стимулирования работников профессиональной образовательной организации.

Актуальность исследования обусловлена противоречиями между:

- возрастающей сложностью профессиональных функций педагога, обозначенных современными нормативными документами и снижением его мотивации к профессиональному саморазвитию в связи с недостаточной разработанностью системы стимулирования профессионально-личностных достижений;

- возрастающей необходимостью в сохранении педагогическим сообществом самоуважения и недостаточно развитой способностью руководителей образовательных учреждений к проектированию системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями;

- необходимостью реализации системы стимулирования деятельности работников для управления профессиональной образовательной организацией и отсутствием целенаправленной деятельности в управлении данным процессом со стороны руководителей.

Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия определили тему нашего исследования: «Стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией».

Цель: теоретически обосновать и опытно-поисковым путём апробировать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Объект исследования: эффективность управления профессиональной образовательной организацией.

Предмет исследования: влияние системы стимулирования деятельности работников на повышение эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Гипотеза: стимулирование деятельности работников является условием повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией если:

- разработать и реализовать систему стимулирования работников в управлении профессиональной образовательной организацией;
- использовать при выборе методов и форм стимулирования научные

достижения и практические наработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации;

Задачи исследования:

1. Выявить состояние разработанности проблемы в психологической и педагогической литературе, раскрыть сущность понятия «стимулирование».

2. Использовать при выборе методов и форм стимулирования научные достижения и практические наработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации.

3. Определить условия повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Методы исследования:

- теоретические: анализ нормативно-правовых документов в области профессионального образования; ретроспективный анализ философской, психолого-педагогической литературы; анализ диссертационных материалов; изучение педагогического опыта; понятийно-категориальный анализ; сравнение, классификация, синтез, систематизация, прогнозирование;

- эмпирические: исследование и обобщение опыта профессиональной образовательной организации по проблеме исследования; определение основ стимулирования деятельности работников для эффективного управления профессиональной образовательной организацией;

- статистические: разработка и проведение анкетирования, обработка результатов, мониторинг, математическая статистика.

Положения выносимые на защиту:

1. Влияние на эффективность управления профессиональным образовательным учреждением верно разработанной системой стимулирования.

2. Грамотно разработанные методы и формы стимулирования научных достижений и практические наработки в области стимулирования деятельности работников ПОО пробуждают в работниках мотивацию к

улучшению труда, повышению квалификации, преданности организации и созданию спокойного психологического климата в коллективе.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации материалов, которые могут быть использованы при изучении вопроса стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями.

Научная новизна исследования заключается в том, обоснованы роль и условия повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями, разработана и реализована система стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Методологическую основу исследования составили:

- положения о средствах стимулирования педагогического труда И.З. Гликман, С.В. Курдянкиной, Л.С. Ложкиной и др.;

- научные исследования Ю.К. Балашова, Е. Митрофановой, А.В. Офицеровой и др., раскрывающие особенности системы стимулирования и мотивации сотрудников образовательной организации как средство эффективного управления.

Практическая значимость исследования состоит в том, что материалы исследования могут быть использованы в работе руководителей профессиональных образовательных учреждений, а также студентами при написании научных статей и исследовательских работ.

База исследования: Опытно-экспериментальная работа проводилась в течении 2 лет в Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный колледж» г. Челябинск ул. Курчатова 7 совместно с 6 руководителями и 33 преподавателями.

Этапы исследования: исследование проводилось с 2016 по 2017 г.г. по этапам:

Первый этап, теоретико-поисковый включал теоретический сбор, анализ и осмысление нормативных документов, состояние системы стимулирования в профессиональной образовательной организации.

Второй этап, опытно-поисковый включал разработку системы стимулирования работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией и её реализацию.

Третий этап, экспериментальный включал проведение анкетирования, проверку основных положений гипотезы, анализ и обобщение материалов исследования.

Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования проблемы стимулирования деятельности работников

1.1. Анализ проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации в психолого-педагогической литературе

Стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительнее, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительнее, т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.

Под стимулированием понимается побуждение сотрудников к заинтересованности в результатах своей трудовой деятельности воздействием на людей посредством поощрения либо карательных действий, которые обеспечивают повиновение.

Опираясь на психологические словари, И.В. Дороница дает следующие наиболее полные определения:

- 1) стимулирование является побуждением, вызывающим активность организма и определяющим ее направленность;
- 2) стимулирование представляет собой совокупность причин психологического характера, которые объясняют поведение человека, его начало, направленность и активность [14].

Таким образом, с термином «стимулирование» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д.

Стимулирование считается процессом удовлетворения потребностей, активизирующим поведение и создающим побуждение, способствующее

достижению определенного вознаграждения (получение определенных благ) при помощи трудовой деятельности.

Ключ к пониманию процесса стимулирования лежит в значении слов «потребности», «побуждение», «вознаграждение» и во взаимоотношении между ними. Потребности создают побуждения, ориентированные на получение вознаграждения, и в этом состоит основа процесса стимулирования, который формируется из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов: потребностей, побуждений и вознаграждений [2].

Под стимулированием трудовой деятельности понимается метод воздействия на трудовое поведение сотрудника через систему внешних стимулов. А.Я. Анцупов и В.В. Ковалев стимулирование труда – это внешнее побуждение, факт трудовой ситуации, который является воздействием на поведение человека в области труда, материальная часть мотивации персонала. Оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую сотруднику реализовать себя как личность и работника одновременно [2].

Н.Т. Хромовских определяют стимулирование труда как стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [42].

Стимулирование – это процесс, подталкивающий сотрудника к тем целям, которые являются выгодными для организации и вышестоящих лиц, то есть руководителей. Другими словами, процесс стимулирования подталкивает, а иногда заставляет подчиненного выполнять свою работу и достигать поставленных задач [9].

Стимулирование может быть актуальным, или текущим, которое реализуется посредством заработной платы, и перспективным – посредством возможного карьерного роста, распределения собственности. Перспективное стимулирование является более продуктивным, если у человека высокие цели, большая возможность достижения целей, присутствие у него настойчивости, терпения, веры и надежды [5].

Также выделяют жесткое и мягкое стимулирование. Жесткое стимулирование призывает сотрудников к определенной деятельности (например, оплата труда по конечному результату, которой может и не быть, сдельная оплата). Данный вид стимулирования применяют с целью не вообще принудить к работе, а заставить выполнить как можно больше и лучше, чем было поручено. Мягкое стимулирование опирается на внешнее побуждение к деятельности. Например, за счет существования социального пакета (системы льгот, гарантий), имеющего большое значение для определенных слоев населения.

Стимулирование имеет тесную связь с двумя важнейшими категориями теории мотивации – мотивом и стимулом. Мотивы относятся к внутренней среде человека, то есть зависят от индивидуальных особенностей личности. Стимул оказывает влияние на поведение человека, актуализируя определенные мотивы. Содержание понятий «мотив» и «стимул» взаимосвязаны (табл. 1) [22].

Таблица 1

Взаимосвязь мотивов и стимулов в практике управления профессиональной образовательной организацией

Мотивы	Стимулы
Получение материальных благ	Заработная плата, индексация оплаты труда в связи с инфляцией, оплата проезда, питания, кредитование
Социальные гарантии	Больничное страхование, пенсионное обеспечение, стабильность, трудоустройства и занятости, компенсационные выплаты, гибкий график работы
Жизненное самоопределение	Управление карьерой, предоставление возможностей для обучения, поощрение творчества и новаторства

Самоутверждение и признание	Возможности служебного роста, расширение сферы компетенций, право подписания документов, публичное признание успехов, персональные блага, представительские функции, участие в управлении организацией
Социальное взаимодействие	Единый статус с работников, демократический стиль руководства, участие коллектива в принятии решений, корпоративная культура и наставничество.

Учеными выделена следующая классификация видов стимулирования:

1. Материальное стимулирование:

а) материально-денежное(заработная плата, премия);

б) материально-неденежное – это вознаграждение за заслуги, имеющие денежное выражение, но выдаваемое сотруднику в неденежной форме (предоставление социальных льгот – выплата натурой, оплата жилья, оплата дополнительного обучения, возмещение транспортных расходов);

Использование ряда материально-неденежных благ в качестве стимулов трудовой деятельности требует серьезного нравственного обоснования и в дальнейшем – большой работы по перестройке сознания. В интересах менеджмента создать такую обстановку, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей, вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности [5].

2. Нематериальное стимулирование труда – это вознаграждения, которые

не имеют денежного выражения: признание статуса и заслуг, предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы:

- а) моральное (медали, знаки отличия, почетные грамоты, кубки и т.д.);
- б) организационное (увеличение творческих элементов в работе, участие в управлении, карьера, профессиональный рост и личностное развитие);
- в) свободное время (отгул, выбор времени отпуска, сокращение продолжительности рабочего дня, гибкая занятость, надомная работа) [27].

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность [50].

Результативность влияния на человека то или иного стимула устанавливается его конкретной ценностью – вознаграждением. Это говорит о том, что вознаграждение сотрудников должно соответствовать их ценности для организации и может быть измерена непосредственно личным трудовым вкладом в итоговые финансовые результаты организации.

Моральные стимулы играют роль сигналов со стороны персонала о том, в какой степени их деятельности соответствует интересам деятельности организации. Использование этого вида стимулирования предполагает создание благоприятной атмосферы и положительного морально-психологического климата. Однако, многие руководители считают, что материальное стимулирование – это важнейший фактор развития организаций.

Функция стимулирования заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Таким образом, стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей

1.2. Формирование системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией

Каждая образовательная организация, так или иначе, сталкивается с вопросом стимулирования деятельности работников, именно поэтому формирование системы стимулирования деятельности сотрудников является одним из условий повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

В специальной литературе по теории систем в качестве главного утверждения отмечается, что системный подход применим лишь для управления системными объектами. Управление сотрудниками, как институт в целом, а также субъекты и объекты управления можно классифицировать как системы [7].

Прежде чем рассмотреть системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организацией, проанализируем понятие «системы»:

1) система является таким объектом, свойства которого не сводятся без остатка к свойствам составляющих его элементов [1];

2) система – это все, что состоит из связанных друг с другом частей [26];

3) система – это комплекс взаимодействующих компонентов [15];

4) система представляет собой множество связанных действующих элементов [9];

5) система – это не только совокупность единиц, а совокупность отношений между этими единицами [3];

6) системой является набор объектов, которые имеют данные свойства, и набор связей между объектами и их свойствами [8];

7) система – это комплекс избирательно-вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает характер

взаимодействия компонентов, способствующих получению фокусированного полезного результата [10].

Таким образом, система имеет следующие особенности:

- 1) система является совокупностью элементов;
- 2) при определенных условиях данные элементы могут рассматриваться как системы;
- 3) системе характерно наличие связей между элементами, которые закономерно определяют интегративные свойства системы, отличающие систему от простого конгломерата, и выделяют ее как целостное образование из окружающей среды.

Анализ литературы по проблеме формирования системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации позволил выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования педагогического труда. К ним относятся административные, экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования работников профессиональной образовательной организации представлена на рисунке 1 [22].



Рисунок 1. Модель стимулирования работников профессиональной образовательной организации

Организационно-административные методы способствуют привлечению сотрудников к участию в делах профессиональной образовательной организации, например, работникам предоставляется право голоса при решении

ряда вопросов. Большое значение имеет мотивация перспективой получить новые знания и сформировать новые навыки. Она делает сотрудников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. В данную группу входит мотивация обогащением содержания труда. Она состоит в предоставлении работникам более содержательной, значимой, интересной, социально-необходимой работы, которая соответствует их личностным интересам и склонностям, с большими перспективами необходимого должного и профессионального роста, а также позволяет выразить их в творческих способностях, реализовывать контроль над ресурсами и условиями собственного труда [29].

К экономическим методам стимулирования, прежде всего, относятся мероприятия, которые предполагают получение работниками либо лишение сотрудников определенных материальных благ. Это и разнообразные виды премий, и разные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Также к этой группе относятся предоставление таких нематериальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д.

Социально-психологические методы стимулирования включают в себя следующие элементы:

- 1) организация условий, при которых работник мог бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других может справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их значимость;
- 2) присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте, продемонстрировать свои способности, реализовывать себя в труде, обосновать, что он может что-то сделать;
- 3) признание, которое может быть личным и публичным;
- 4) постановка высоких целей, которые вдохновляют людей на эффективный труд;
- 5) атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска

и терпимости к ошибкам и неудачам;

б) внимательное отношение со стороны администрации и коллег;

7) продвижение в должности, которое способствует объединению всех рассмотренных методов стимулирования, поскольку оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности за счет перевода в более высокую статусную группу (социальный мотив). В тоже время данный метод стимулирования считается внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не каждый человек способен занимать руководящую должность и не каждый к этому стремится; продвижение по службе требует высоких затрат на переподготовку;

8) похвала по окончании работы большого объема, овладении новыми методами педагогической деятельности, внедрении рационализаторского предложения;

9) одобрение в ходе процесса, если выполнение работы происходит качественно;

10) поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия;

11) порицание, то есть употребление при общении с человеком приема обращения к совести [37].

Большое значение в организации повседневного морально-психологического стимулирования должно быть отведено наиболее авторитетным членам коллектива. Похвала, одобрение, поддержка могут исходить не только от руководителя.

Необходимо отметить, что каждый элемент системы стимулирования труда работников профессиональной образовательной организации имеет связь с другими элементами. Просто наличие высокой заработной платы не способности стимулировать персонал к работе. Если это было бы так, то

управлять работниками было бы очень просто.

На уровне конкретных исследований можно определить людей, которые руководствуются в своей деятельности лишь ограниченным кругом мотивов, например, только заработной платой, а остальные или не имеют никакого значения, или их воздействие чрезвычайно низкое. Другие же сотрудники при обосновании своего варианта поведения сопоставляют широкий спектр мотивов – и зарплату, и интерес к труду, и возможности повысить свой квалификационный уровень, и отношения с коллегами, с руководителем и т.д. Многообразие мотивов зависит от развитости личности и позволяет определить диапазон воздействий на сотрудников в процессе управления. Большое количество мотивов, их взаимосвязей и способов проявления у отдельных работников настолько значительно, что разработать систему стимулирования, которая будет учитывать все переменные этой системы на практике невозможно [20].

Одним из способов решения практической задачи создания и совершенствования системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации считается разработка иерархии мотивов коллектива, отдельных профессиональных групп и определенных сотрудников. Используя данный подход, вся совокупность мотивов распределяется в порядке их значимости для человека, то есть создается иерархия мотивов. В результате получается упорядоченная совокупность, характеризующая приоритетную направленность внутренних детерминант человека. В ходе управления иерархия мотивов позволяет расставить приоритеты в методах стимулирования, разработать концепцию и политику управления работниками и другие аспекты управления.

Разработка иерархии мотивов имеет тесную связь с такой категорией, как сила мотивов. Данный показатель определяет относительную значимость каждого мотива в иерархии. Важность применения категории силы мотивов определена тем, что величина разрыва значимости между двумя близко

расположенными в иерархии мотивами может существенно отличаться.

Для результативного внедрения системы стимулирования работников образовательной организации следует учитывать, что сила тех или иных мотивов постепенно меняется, а значит, подвержена изменениям и сама иерархия мотивов. Конечно, мотивы и их изменение требует большого промежутка времени, так как они имеют тесную связь с ценностно-нормативными механизмами. Сопоставление иерархии мотивов и силы мотивов в динамике на разных промежутках времени, а также в разных ситуациях дает возможность оценить устойчивость различных мотивов и определить «якорные» мотивы, направленные на формирование мотивационного ядра личности и коллектива [40].

Вышеуказанные характеристики дают возможность разрабатывать и успешно применять системы стимулирования работников профессиональной образовательной организации. В частности, на основании данных показателей можно охарактеризовать мотивационную структуру личности. В центре этой структуры выделяется мотивационное ядро, которое представляет собой совокупность самых важных, сильных и устойчивых мотивов, определяющих характер проявления всех других мотивов. Затем, на втором уровне, располагается вторая группа мотивов, имеющих большое значение, но не вошедших в состав мотивационного ядра. Графическое изображение мотивационной структуры может выступать в качестве наглядного и информативного инструмента в управлении (рис. 2).

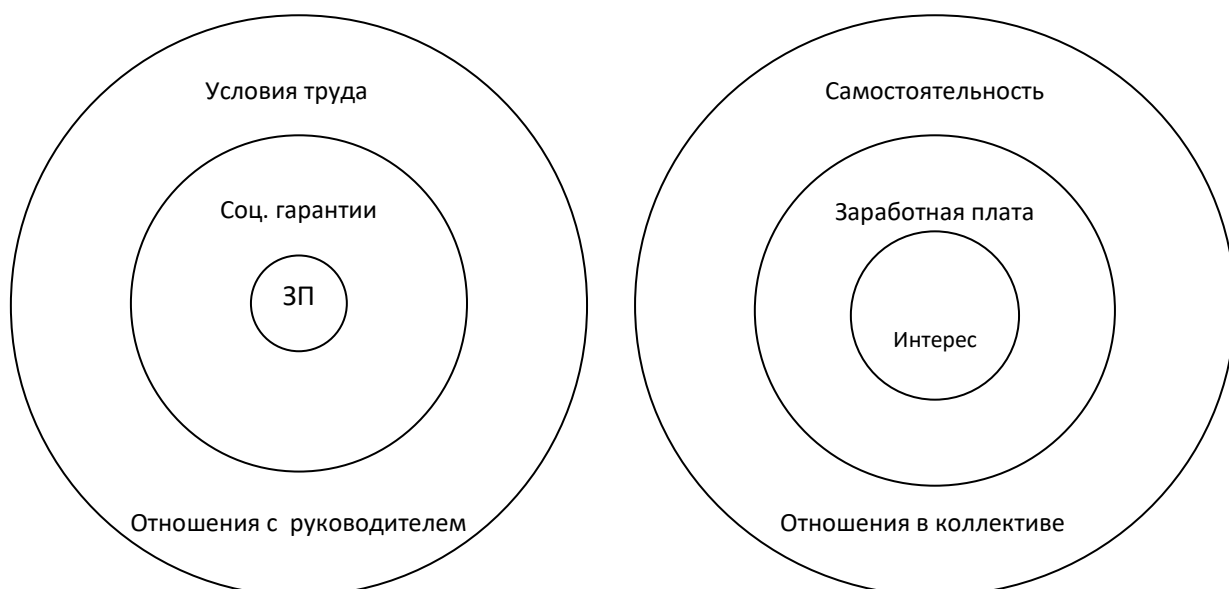


Рисунок 2. Варианты мотивационной структуры персонала [12]

Продемонстрированные на рисунке варианты мотивационной структуры наглядно показывают главные ценностные ориентации работников и позволяют охарактеризовать и спрогнозировать эффективность их трудовой деятельности, поведение в разнообразных ситуациях и выработать персонифицированные методы управления. Проанализируем варианты мотивационной структуры работников профессиональной образовательной организации.

В мотивационном ядре первого сотрудника находится заработная плата, поэтому, чтобы он не делал, какие бы процессы не происходили, он все воспринимает через призму воздействия на возможности изменения заработной платы. Однако для увеличения своей заработной платы он не расположен прилагать много усилий, для него важнее комфортные условия трудовой деятельности.

Вторым сотрудников руководит, в первую очередь, интерес к выполняемым функциям. Формирование этого интереса он видит в карьерных перемещениях. Для реализации этих двух условий работнику необходимо систематически совершенствоваться, самообразовываться. Однако это не полный альтруист, ему важно и то, как оплачивают его труд. В качестве обеспечивающих можно назвать условия – хорошие отношения в коллективе и

возможность самостоятельного выполнения функций.

Определив структуру стимулирования отдельных сотрудников и коллектива в целом важно применять системы рычагов, которые способствуют активизации тех или иных мотивов в зависимости от определенной ситуации.

Так как в течение более чем 15 лет экономика России находилась на низком уровне использования трудовых ресурсов, что обусловлено кризисными процессами, проблема стимулирования работников профессиональной образовательной организации изучалась с высокой интенсивностью. Исследователи пришли к выводу, что система стимулирования представляет собой одну из основных подсистем современной профессиональной образовательной организации. Именно поэтому были предприняты попытки разработки и применения в работе методов стимулирования сотрудников.

Руководителю организации необходимо четко представлять себе, что такое система стимулирования и что для его сотрудников будет приоритетным. Целесообразной считается следующая последовательность по формированию системы стимулирования работников профессиональной образовательной организации:

1. Изначально следует ознакомить всех руководителей профессиональной образовательной организации с вопросами стимулирования и оплаты труда работников. Сделать это возможно в виде семинара, на котором руководителям нужно ознакомиться с разными теоретическими и практическими аспектами системы стимулирования.

2. Необходимо выяснить сложившуюся ситуацию внутри организации. Нужно постараться определить причины, по которым сотрудники плохо либо с низкой эффективностью выполняют свою работу. Здесь необходимо руководствоваться анализом документации, беседами с работниками. Также на данном этапе можно проанализировать мотивацию работников.

3. Необходимо изучить систему оплаты труда работников профессиональной образовательной организации. Во внимание

следует принимать следующие факторы: стаж работы каждого сотрудника, его квалификационный уровень, отношение к работе, виды выполняемых работ, условия трудовой деятельности. Это выполняется для того, чтобы избежать одной из наиболее часто встречающихся ошибок: премии выписываются всем. Материальное стимулирование должно предоставляться лучшему работнику организации. Именно это в дальнейшем выступит стимулом для повышения работоспособности других сотрудников.

4. Далее необходимо разработать надежные формы стимулирования. Здесь вырабатываются натуральные, моральные, организационные и иные стимулы. Разработанные стимулы должны соответствовать определенным должностным позициям. Без применения и внедрения нематериальных стимулов любая система стимулирования будет малоэффективной. Затем нужно сконцентрировать свое внимание на типах поощрения работников профессиональной образовательной организации. Принято выделять следующую группу поощрений, которая чаще всего применяется администрацией образовательного учреждения:

- премии;
- благодарность и запись в личное дело о хорошо проведенной работе;
- дополнительное обучение за счет профессиональной образовательной организации для более высоко оплачиваемой работы (например, направление на семинар, на конференции и т.д.);
- звание «лучший сотрудник».

Многие сотрудники профессиональной образовательной организации считают ценным поощрение, способствующее именно повышению их производительности:

- 1) приоритеты в получении нового современного оборудования, которое способствует улучшению образовательного процесса;
- 2) поощрение переводов по горизонтали хороших сотрудников.

Рассмотренные типы поощрений человеку необходимо заработать

большим трудом. Он должен проявлять высокую работоспособность, знание своего дела и энтузиазм. Часто, ради карьеры сотрудник жертвует своим семейным благополучием и здоровьем. Именно поэтому администрация образовательной организации должны помнить, что каждый работник должен заботиться о своем здоровье, благополучии и старости. Для этого директор профессиональной образовательной организации должен создавать атмосферу, в которой сотрудники будут чувствовать себя защищенным. Именно поэтому в каждой профессиональной образовательной организации должны существовать формы «защиты будущего»:

- а) пенсионные накопительные схемы;
- б) помощь в обучении, дополнительном образовании;
- в) различные программы содействия работникам вне работы, а также членам их семей;
- г) медицинское страхование;
- д) стоматологическое страхование и т.д.[38]

Таким образом, формирование системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации – это сложная комплексная задача, предполагающая решение ряда экономических, социальных, психологических и организационных задач. При этом система стимулирования должна иметь как прямой коммуникационный поток, которые позволяет передавать воздействие на трудовой коллектив, а также на каналы обратной связи, помогающие отслеживать результативность разнообразных методов стимулирования и определенных мер.

1.3. Условия повышения эффективности управления профессиональными образовательными организациями

Процесс управления будет успешным там, где происходит общее выполнение работы для достижения определенных результатов. Управление – это систематическое влияние субъекта управленческой деятельности на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера, отдельная организация и т.д., для обеспечения их целостности, нормального функционирования, динамического равновесия с окружающей средой и достижения намеченной цели [12].

Благодаря грамотному и умелому руководству, деятельность профессиональной образовательной организации будет успешной. При этом процесс управления профессиональной образовательной организацией представляет собой не только деятельность директора, а целенаправленное, осмысленное взаимодействие всех участников педагогического процесса для достижения оптимального результата и достижения общих целей. Оно реализуется на различных уровнях и опирается на соблюдение ряда принципов, заложенных в основу эффективной деятельности руководителя при осуществлении всех управленческих функций.

Эффективность управления профессиональной образовательной организацией представляет собой результативность деятельности определенной управленческой системы, отражаемой в разных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности.

Мы считаем, что эффективность управления профессиональной образовательной организации является одним из условий качественного и продуктивного управления, которое базируется на сравнении результатов деятельности и ресурсов, которые затрачены на их достижение.

Несмотря на разногласия в трактовках, в профессиональной образовательной организации организуются условия, способствующие их

эффективной деятельности. В начале 80-х годов в США была разработана модель пяти факторов для результативной деятельности образовательной организации:

- 1) сильное административное руководство;
- 2) благоприятный психологический климат в коллективе;
- 3) ориентация на базовые академические навыки;
- 4) ожидание от студентов более высоких результатов со стороны педагогов;
- 5) система контроля по достижениям обучающихся [35].

В.Е. Чиркиным более полно представлено понятие эффективности управления профессиональной образовательной организацией, под которым он определяет результат достижения целей управленческой деятельности, а деятельность по управлению организацией является результатом достижения целей профессиональной образовательной организации [48].

Одним из условий повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией является эффективный руководитель, которому необходимо конкретно ставить задачи, важные сегодня и которые станут еще важнее завтра, грамотно распределять должностные обязанности между сотрудниками, а главное – уметь осуществлять правильный поиск путей решения этих задач. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителя, изменяя стиль руководства, можно не только повысить эффективность деятельности профессиональной образовательной организации, но и усовершенствовать жизнедеятельность образовательной организации в целом.

По мнению И.К. Зайцевой, один руководитель не сможет шить все управленческие задачи, поэтому возникает необходимость построения организационной структуры профессиональной образовательной организации. Определяя организационную структуру, субъекту управления необходимо регламентировать полномочия и ответственность участников совместной

деятельности. Эффективность процесса управления профессиональной образовательной организацией, настроение работников в организации, отношения между коллегами зависят от таких факторов, как: непосредственных условий работы, профессионализма кадровых сотрудников, уровня компетентности управленческого состава [42].

Эффективное управление реализуется при помощи взаимодействия между субъектом и объектом управления, позволяющим осуществить управленческие отношения. Успешное функционирование системы управления профессиональной образовательной организацией будет успешным при создании комплекса необходимых условий (рис. 3).



Рисунок 3. Условия, необходимые для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией

Рассмотрим наиболее важные на наш взгляд условия, представленные на рисунке 3.

Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу (взаимопонимание, психологическая совместимость). Если такого соответствия не будет, то будет сложно их «состыковать», они не смогут понять друг друга в процессе выполнения общей работы, а значит, и осуществлять свои

потенциальные возможности. Кроме того, субъект и объект управления должны быть совместимы друг с другом в процессе функционирования. Например, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то рано или поздно между ними будут происходить конфликты, которые будут оказывать отрицательное воздействие на результат работы.

В рамках единства, субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в той или иной ситуации, особенно если она возникает непредвиденно. Прежде всего, нет гарантии, что принимаемые решения будут оптимальными, так как удаленность от места событий, незнание многих деталей, сопряженных с возникшими обстоятельствами, и так далее препятствуют этому. Субъект управления может задерживать по тем или иным причинам само решение, что влечет за собой потерю времени и все связанные с этим негативные результаты для объекта. Наконец, когда в качестве объекта управления выступают живые люди, обладающие собственными интересами, стремлениями, взглядами на ситуацию, они должны иметь возможность реализовать их на практике. При отсутствии такой возможности люди либо перестанут проявлять активность, либо предпримут все меры, чтобы добиться своего. Если всего этого не учитывать, последствия взаимодействия субъекта и объекта могут быть самыми неприятными [29].

Субъект и объект управления должны осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, основанное на принципах обратной связи, определенным образом реагируя на управленческую информацию, полученную от другой стороны. Такая реакция служит ориентиром для корректировки последующих действий, которые обеспечивают приспособление субъекта и объекта управления не только к изменению внешней ситуации, но и к новому состоянию друг друга.

Как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в

четком взаимодействии; один – в отдаче в данной ситуации команд, другой – в их своевременном и точном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, следовать поступающим командам. Подобная ситуация возникает в том случае, если личные цели участников управленческого процесса будут совпадать и одновременно соответствовать целям объекта управления. То есть степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления, вытекающих из потребностей самого объекта. И это составляет самую большую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности [2].

Для устойчивого развития профессиональной образовательной организации необходимы постоянные организационные изменения и движение вперед. Необходимо постоянно поддерживать творческий настрой и разумный энтузиазм педагогического коллектива, в связи с этим, можно обратиться к стратегии по преодолению всего спектра возникающих различных препятствий на пути повышения эффективности деятельности.

По мнению Е.М. Лепешевой, самые распространенные препятствия, которые могут снижать эффективность деятельности общеобразовательной организации, можно разделить на три группы:

1) препятствия, порожденные внешней средой: отсутствие ориентации на рыночные факторы; стремление общественности видеть немедленные результаты и пренебрежение скромными постепенными результатами, желание сохранить заведенный порядок, недопонимание сути и значения эффективности, законодательные ограничения, существующая процедура принятия решений в области финансирования;

2) препятствия, порожденные собственной организацией: бюрократизация, дефицит ответственности, несовершенная поощрительная система, сопротивление отдельных педагогов, неопределенность целей,

неспособность отказаться от неоправдавших или исчерпавших себя инновационных проектов, низкий уровень аналитической культуры, неадекватная информация о проводившихся инновациях и нежелание использовать имеющуюся информацию, завышенная самооценка, завышенные ожидания;

3) препятствия, порожденные людьми, – ошибки, мнения, поведение, которые не позволяют добиться повышения эффективности или вовсе отбивают желание добиваться этого, а также дефицит времени, ложные представления, стремление избежать риска [25].

Не сложно доказать, что некоторые проблемы надо относить не к одной группе, а к другой. На самом деле многие из них относятся сразу к двум группам, а возможно и к трем.

На эффективность управления профессиональной образовательной организацией оказывают воздействие следующие факторы:

1) потенциал сотрудников, их способности выполнять определенную работу; средства производства;

2) социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом;

3) культура организации, профессиональная культура руководителя, а именно наличие у него соответствующих личностных качеств и способностей к управленческой деятельности;

4) социальная ответственность, позволяющая учитывать интересы многих субъектов внешней и внутренней среды организации;

5) умение использовать такие социальные факторы управления, как организационная культура, организационный порядок, самоорганизация и самоуправление;

6) умение создавать инновационную среду и оказывать поддержку сотрудникам;

7) умение использовать эффективные методы и технологии управления, наличие развитой инфраструктуры, включающей законодательную,

информационную и консультативную базу [5]. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, повышение эффективности управления профессиональной образовательной организацией, связано с множеством факторов и условий. На современном этапе развития общества, несомненно, важно при управлении образовательными системами создавать все обозначенные выше условия, на наш взгляд, лишь при включении всех слоев образовательного процесса в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений представляется возможным выяснить необходимые сферы для модернизации и определить пути совершенствования. Но, как известно, многие не компетентны в вопросе управления и влияния на него, поэтому необходимо повышать профессиональное мастерство и управленческую компетентность всех участников системы управления школой. При соблюдении этих условий управление образовательными системами будет действительно эффективным.

Выводы по первой главе

Резюмируя вышеизложенное, можем сделать следующие выводы.

Стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей

Учеными выделена следующая классификация видов стимулирования:

1. Материальное стимулирование:

а) материально-денежное (заработная плата, премия);

б) материально-неденежное (предоставление социальных льгот – выплата натурой, оплата жилья, оплата дополнительного обучения, возмещение транспортных расходов);

2. Нематериальное стимулирование труда

а) моральное (медали, знаки отличия, почетные грамоты, кубки и т.д.);

б) организационное (увеличение творческих элементов в работе, участие в управлении, карьера, профессиональный рост и личностное развитие);

в) свободное время (отгул, выбор времени отпуска, сокращение продолжительности рабочего дня, гибкая занятость, надомная работа).

Анализ литературы по проблеме формирования системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации позволил выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования педагогического труда. К ним относятся административные, экономические и социальные элементы.

Если руководитель правильно организует работу всех сотрудников в своей профессиональной образовательной организации, разработает хорошую, качественную систему стимулирования, то это, несомненно, приведёт его

работников к повышению эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Успешное функционирование системы управления профессиональной образовательной организацией будет успешным при создании комплекса следующих условий:

- 1) субъект и объект управления должны соответствовать друг другу (взаимопонимание, психологическая совместимость);
- 2) двустороннее взаимодействие субъекта и объекта управления (принцип обратной связи);
- 3) относительная самостоятельность субъекта и объекта управления;
- 4) заинтересованность субъекта и объекта в четком взаимодействии.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по стимулированию деятельности работников профессиональной образовательной организации

2.1. Цели и задачи опытнo-поисковой работы, анализ результатов констатирующего этапа

Опытнo-поисковая работа была организована на базе Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-Уральский государственный колледж» города Челябинска.

Цель опытнo-поисковой работы состоит в том, чтобы разработать, теоретически обосновать и опытнo-поисковым путём апробировать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Опытнo-поисковая работа деятельность включает три этапа: констатирующий этап, формирующий и контрольный этап.

Цель первого этапа (*констатирующего*) состояла в анализе системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организацией.

Цель второго этапа (*формирующего*) заключалась в реализации системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Третий этап (*контрольный*) являлся заключительным и состоял в определении степени влияния предложенной нами системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Задачи опытнo-поисковой работы:

1. Определить особенности стимулирования деятельности работников в профессиональной образовательной организации.
2. Выявить имеющиеся достижения у сотрудников.

3. Разработать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

4. Проанализировать результаты опытно-поисковой работы в ПОО.

Оценка материального и нематериального стимулирования труда стимулирования в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».

Основным принципом построения отраслевой системы оплаты труда работников образования является введение базовых размеров ставок (окладов) по уровням образования работников.

В условиях децентрализованного управления экономикой необходим новый подход к определению базового размера оплаты труда различной квалификации. Объективной количественной мерой, которая выступает в качестве измерителя базовой квалификации работника, является время общеобразовательной и профессиональной подготовки, необходимой для выполнения той или иной работы.

Базовые размеры ставок заработной платы (окладов) устанавливаются в соответствии с коэффициентами соотношений по уровню образования (количеству лет профессиональной подготовки). При этом за единицу принимается среднее (полное) общее образование, а размер минимальной оплаты труда устанавливается для работников, не имеющих основного общего образования, занятых простым трудом, не требующим профессиональной подготовки.

Базовые размеры ставок (окладов) подлежат повышению одновременно с повышением минимального размера оплаты труда.

Схемы ставок заработной платы (окладов) определяются по следующим категориям работников:

- педагогическому и научно-педагогическому составу,
- руководящим работникам,
- служащим,

- рабочим.

Внутриотраслевая дифференциация ставок заработной платы и окладов педагогических работников и профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений осуществляется в зависимости от сложности труда по типам и видам образовательных учреждений, последовательно реализующих образовательные программы.

По каждому типу образовательных учреждений (кроме образовательных учреждений высшего профессионального и дополнительного профессионального образования) выделяется группа основных должностей, оплата по которым осуществляется в повышенном размере.

Ставки (оклады) повышаются за почетные звания, квалификационную категорию, за работу в образовательных учреждениях, расположенных в сельской местности, закрытых административно-территориальных образованиях, за работу в образовательных учреждениях при ИТК Минюста России и др. условия, предусмотренные Федеральным законодательством.

Учитывая тот факт, что колледж относится к государственным образовательным учреждениям, оплата труда ее сотрудников, также как и все методы материального стимулирования, регулируется на законодательном уровне.

Согласно закону, денежное содержание служащего состоит из должностного оклада в соответствии с замещаемой им должностью, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат. При этом к дополнительным выплатам относятся:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия;
- премии за выполнение особо важных и сложных заданий инструкции;
- ежемесячное денежное поощрение;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за высокую квалификацию;

- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- материальная помощь.

Таким образом, методы материального стимулирования труда работников колледжа можно условно разделить на выплаты ежемесячные и носящие единовременный характер и наглядно представить в виде рисунка (рисунок 1).

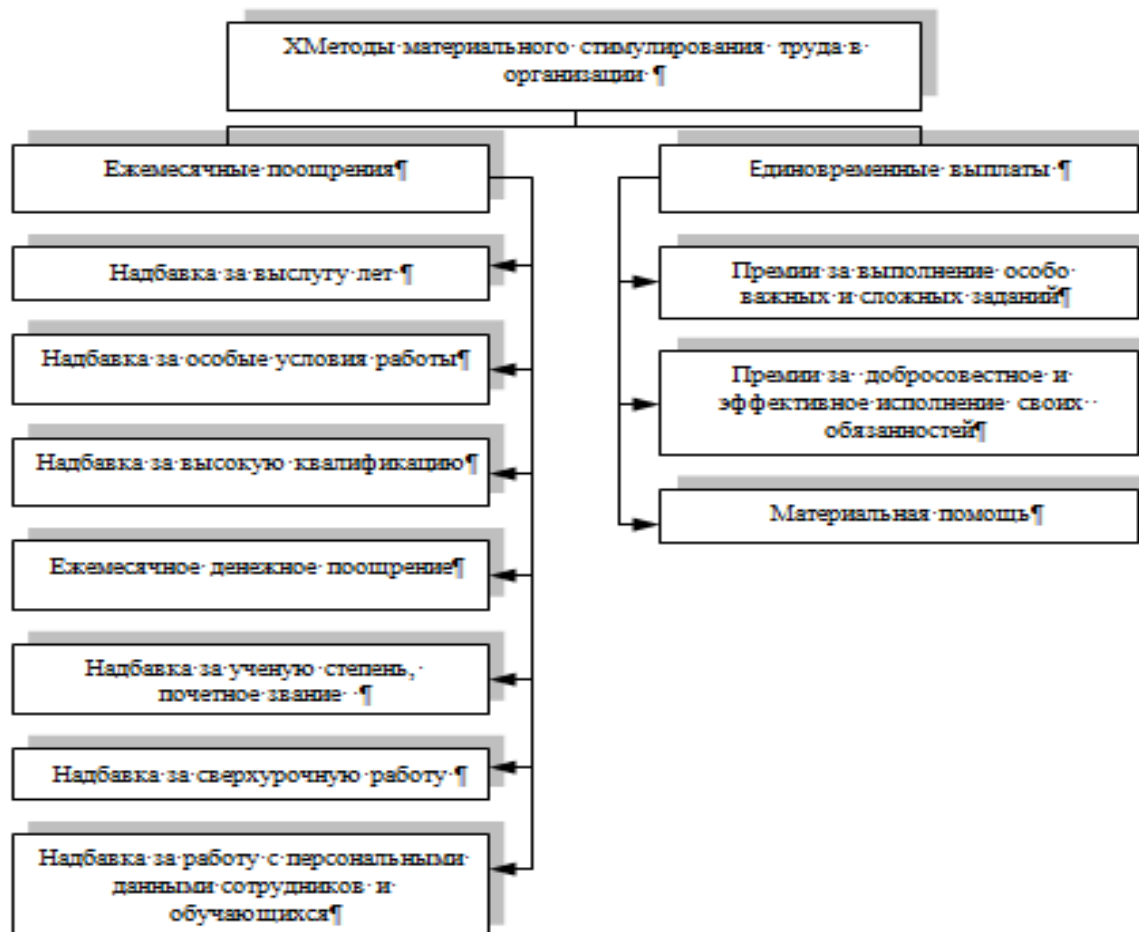


Рисунок 4 Методы материального стимулирования в колледже

Так же, как и в случае с системой материального стимулирования, методы нематериального стимулирования труда работников колледжа регламентируются Трудовым кодексом РФ, локальными актами учреждения: Уставом колледжа и Коллективным договором.

Моральное стимулирование трудовой деятельности - это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих

общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирующее воздействие морали базируется на наличии нравственных побуждений к труду и в рамках системы мотивации и стимулирования персонала организации образует различные формы общественной оценки достижений и заслуг работников. Моральное стимулирование «запускает в действие» мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным, и заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом. В качестве мер морального стимулирования могут быть использованы похвала, официальное признание заслуг, награда, карьерный рост, повышение официального статуса должности, обучение, участие в интересном проекте, участие в конкурсе, привлечение к управлению и многие другие методы.

Объединяя их многообразие, можно выделить четыре основных практических подхода к моральному стимулированию персонала:

- систематическое информирование персонала;
- организация корпоративных мероприятий;
- официальное признание заслуг;
- регулирование взаимоотношений в коллективе.

Рассмотрим их подробнее.

Информирование в системе стимулирования персонала.

Информирование как механизм стимулирования персонала посредством систематического обеспечения правильно подобранной правдивой информацией базируется на осуществлении подбора, обобщения, оформления и распространения визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений преимущественно позитивного содержания (например, о заслугах и достижениях конкретного работника, о целях работы коллектива, о благотворительных проектах и результатах спонсорской деятельности

организации). Основные задачи информирования персонала состоят в том, чтобы:

- 1) транслировать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры в широкие массы работников;
- 2) своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни организации;
- 3) способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- 4) способствовать формированию командного (корпоративного) духа в организации;
- 5) способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
- 6) способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

В зависимости от того, присутствует ли поощряемый работник в момент передачи сведений о его заслугах, информирование может осуществляться активными способами и пассивными. Очевидно, что большим стимулирующим эффектом обладают активные способы информирования, когда информация оглашается в присутствии поощряемого работника, и одобрительное сообщение дополняется позитивным эмоциональным фоном, создавая благоприятный настрой во всем коллективе.

Организация корпоративных мероприятий.

Неотделимой частью своеобразия компании являются проводимые в ней корпоративные мероприятия - праздники, тренинги, тимбилдинг. И они являются не столько способами "развлечь" сотрудников, сколько инструментами морального стимулирования персонала, элементами формирования внутреннего имиджа компании. Эксперты называют одним из самых эффективных методов транслирования корпоративных ценностей корпоративные праздники.

Корпоративные праздники в жизни организации выполняют целый ряд важных функций:

- 1) фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);
- 2) адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);
- 3) воспитание (приобщение людей к значимым для организации ценностям);
- 4) групповая мотивация;
- 5) рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);
- б) сплочение (на основе эмоционального сближения) и др.

Не менее известным и популярным средством неформального корпоративного общения и сплочения коллектива является сегодня тимбилдинг (в пер. с англ. *teambuilding* - построение команды). Поскольку на практике организовать тимбилдинг предлагают не только компании, специализирующиеся на проведении внутрифирменных тренингов, но и компании, занимающиеся корпоративными праздниками, то тимбилдингом часто называют и сессии стратегического планирования, и дискуссионные командообразующие тренинги, и "веревочные курсы", и игровые развлекательные программы, и корпоративные праздники. Но в отличие от развлекательных мероприятий, тимбилдинг является развивающим тренингом, направленным не только на эмоциональную разгрузку, но и на развитие деловых и личных качеств участников.

Награждение лучших работников

Одним из значимых методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников (коллективов) за отличия в труде, значимые для деятельности организации (общества) и поэтому поощряемые публично и официально.

Работники общеобразовательного учреждения могут быть представлены к награждению грамотами Округного управления образования, Департамента

образования, Министерства образования и науки. За большой вклад в дело обучения и воспитания подрастающего поколения и многолетний труд в системе образования педагогические работники могут быть представлены к награждению отраслевыми наградами "Почетный работник общего образования РФ", "Заслуженный учитель РФ" и др.

Регулирование отношений. Регулирование взаимоотношений способствует установлению позитивного характера межличностных и межгрупповых взаимоотношений в коллективе. По своей сути эти взаимоотношения представляют собой субъективно переживаемые взаимосвязи между работниками, которые объективно проявляются в характере и способах взаимных влияний, оказываемых работниками друг на друга в процессе совместной трудовой деятельности и общения. Характер этих взаимосвязей опосредствуется содержанием, целями, ценностями и организацией совместной трудовой деятельности и выступает основой формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе. Он проявляется в специфике взаимоотношений, складывающихся между руководителем и подчиненными (вертикальный климат), а также между самими подчиненными (горизонтальный климат).



Рисунок 5. Методы нематериального стимулирования труда работников техникума

В колледже создана и успешно функционирует ориентированная на результат система стимулирования работы педагогического коллектива. Она включает не только материально-денежные элементы, но также и «неденежные» (моральные, социальные, организационные и др.). Администрация колледжа уверена, что стимулирование персонала оптимально в той степени, в какой подчиненные информированы о вопросах, касающихся итогов их работы.

Целями материального и нематериального стимулирования (мотивации) являются:

- 1) повышение качества предоставляемых образовательных и иных услуг;
- 2) повышение материальной заинтересованности работников и обеспечение им социальных гарантий;
- 3) побуждение педагогического коллектива работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;
- 4) поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований, стимулирование высококвалифицированного труда педагогических работников различных категорий;
- 5) привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность учебному заведению;
- 6) создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений, способствующих росту эффективности работы в целом и сокращению расходов;
- 7) укрепление дисциплины работников и солидарной ответственности сотрудников;

8) прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого работника.

В процессе исследования системы мотивации сотрудников ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» выяснилось, что в организации имеется ряд проблем, связанных с управлением персоналом вообще и стимулированием их деятельности в частности.

Важным элементом механизма оценки персонала считается определение тех факторов, которые оказывают влияние на эффективность труда сотрудников. Эти факторы условно можно разделить на две группы: факторы, действующие со стороны работника, и факторы, действующие со стороны организации. Наглядно система факторов, влияющих на эффективность труда служащих, представлена на рисунке 3.

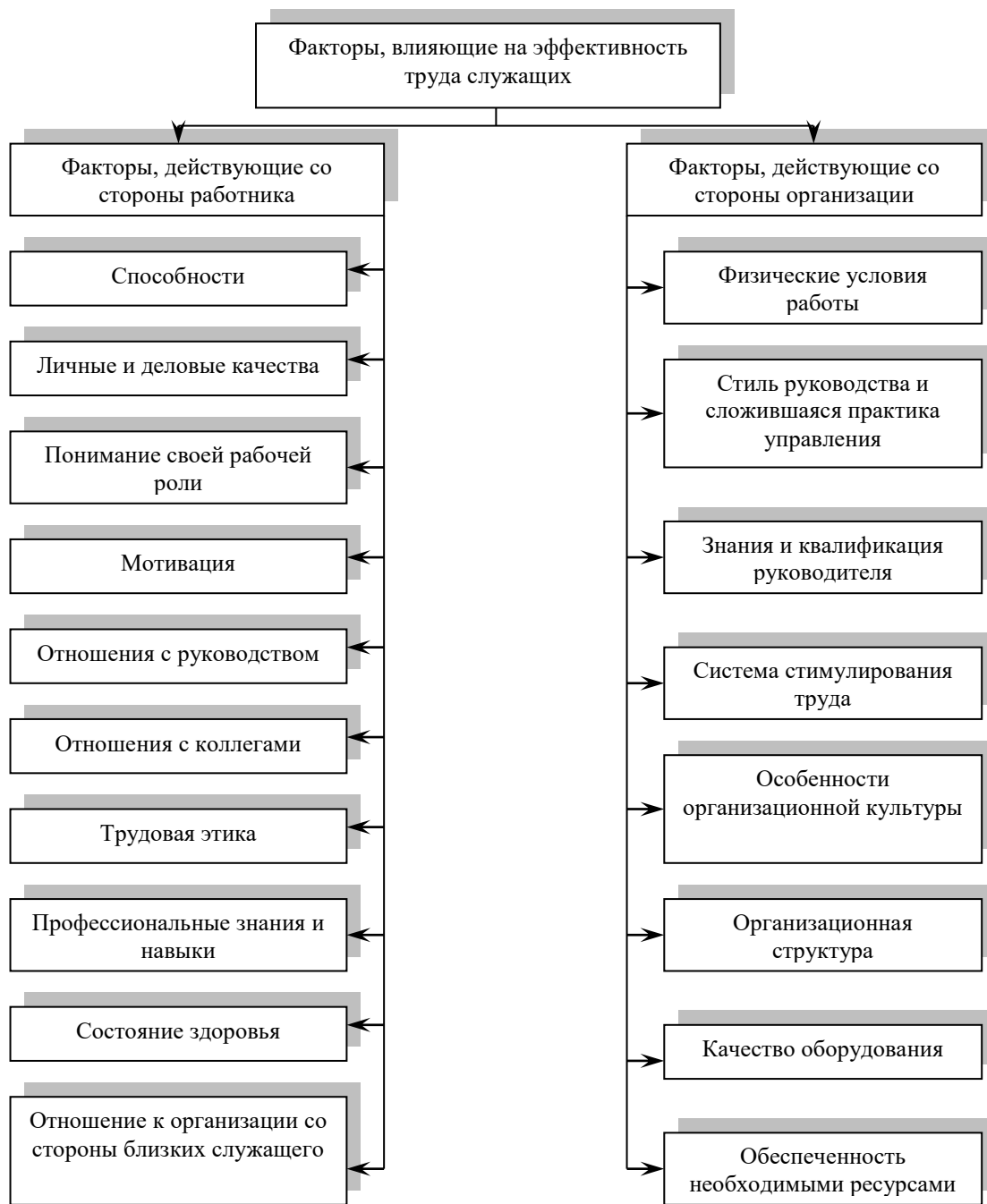


Рисунок 3. Система факторов, влияющих на эффективность труда служащих

При изучении документов, регламентирующих стимулирование труда работников колледжа, нас интересовало, отвечает ли их структура, содержание требованиям нормативно-правовой базы, а также какие виды и формы стимулирования закреплены в существующих локальных актах.

Поскольку основным документом, регламентирующим социально-правовые отношения в организации, является коллективный договор, мы изучили его содержание. Анализ документа показал, что в коллективном договоре в 5 разделе «Условия и порядок оплаты труда» в соответствии с требованиями ТК РФ отражается система оплаты труда. В п.5.6 указывается, что премии из стимулирующего фонда выплачиваются по полугодиям, право на премирование имеют все члены коллектива. Назначение или снятие стимулирующих выплат определяется Положением о стимулировании работников. В п.8.4 в разделе 4 «Социальные льготы и гарантии» указано, что за счет средств работодателя проводится профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, это стимулирует к личностному росту и развитию.

В разделе 8, кроме социальных гарантий, установленных государством, работодатель обязуется оказывать и социальную поддержку, материальную помощь, за счет внебюджетных средств, средств экономии фонда оплаты труда. Кроме материального поощрения, в коллективном договоре возможно указывать и другие виды поощрения работников за труд в соответствии со ст.191 ТК РФ, что не находит отражения в коллективном договоре.

Особенности материального стимулирования работников, в соответствии с Постановлением Администрации Челябинской области, должны быть отражены в приложении к Положению об оплате труда. Мы обратились к разработанному в колледже Положению о стимулировании работников. В результате анализа было выявлено, что данный документ имеет все обязательные части, рекомендованные Примерным положением. В нем перечислены все основные стимулирующие выплаты в процентном отношении. В порядке установления премиальных выплат по итогам периода описана процедура заполнения оценочных листов работников (этапы, сроки), утверждения установленных баллов. В части описания выплат за интенсивность и высокие результаты работы зафиксированы суммы выплат

молодым специалистам. В документе также указаны в процентном отношении к окладу выплаты за стаж непрерывной работы, который начисляется ежемесячно. Разовые выплаты производятся в связи с юбилейными датами, с праздниками. Вышеперечисленные премиальные выплаты действительно могут усиливать материальную заинтересованность педагогических работников в повышении качества воспитательно-образовательного процесса, в развитии творческой активности и инициативы при выполнении поставленных задач, в успешном и добросовестном исполнении должностных обязанностей.

Также в положении были отмечены и недостатки. Так, к выплатам стимулирующего характера были отнесены выплаты и доплаты за увеличение объема работы по основной должности и за дополнительный объем работы, не связанный с основными обязанностями работника: расширение зоны обслуживания, интенсивность труда в связи с расширением зон обслуживания, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, виды деятельности, носящие разовый характер и не предусмотренные должностными обязанностями работника, работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), которые являются компенсационными выплатами. В положении отражены выплаты материальной помощи, которые следует прописать в коллективном договоре.

Локальным актом закреплена форма и содержание (показатели эффективности, индикаторы их измерения, целевые значения, весовые значения, период измерения, источник информации) оценочных листов преподавателей и других категорий работников. Но есть недочеты в оценочных листах, так, например, в оценочных листах учебно-вспомогательного персонала показатели значительно отличаются в зависимости от должности. По обслуживающему персоналу и учебно-вспомогательному индикаторы либо относятся к основным обязанностям или не соответствуют профилю работы, в общем не отражают качество выполненных работ.

Кроме материального стимулирования, в колледже используются формы нематериального стимулирования. Преподаватели входят в состав Совета колледжа, методического совета, комиссии по оценке выполнения показателей эффективности труда, в составе творческих групп разрабатывают программно-методическое оснащение воспитательно-образовательного процесса. По результатам проведения смотра-конкурса учебных кабинетов, конкурса методических разработок, по итогам проведения методического месячника цикловых комиссий педагоги награждаются дипломами, грамотами, отмечаются благодарностями за активное, результативное участие в распоряжениях и приказах.

Регулярно на педагогических советах администрация поздравляет педагогов с юбилейными датами, публично объявляет благодарность за достигнутые результаты в работе. Документа, регламентирующего моральное стимулирование педагогов колледжа в различных трудовых ситуациях нет. Это не является нарушением, но наличие такого локального акта позволило бы педагогическим работникам четче представлять, на какое вознаграждение они могут рассчитывать в случае высоких достижений в труде. Также в колледже нет документа, который способствовал укреплению корпоративной культуры, например кодекс этики.

Одним из серьезных недостатков является отсутствие Положения о нормировании труда, что в дальнейшем затруднит переход на эффективные контракты с работниками.

Для формирования окончательных выводов по оценке состояния системы стимулирования воспользуемся методикой изучения стимулирующей среды организации.

Работникам предлагалось заполнить анкету. В ходе исследования анкетированный оценивает каждое утверждение с позиции его соответствия положению дел в коллективе. Методика основана на общем анализе всех ответов испытуемых, которые отражают сложившуюся стимулирующую среду.

Обработка результатов производилась путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет по каждому утверждению.

Чем выше полученная сумма баллов по фактору, тем большее положительное значение он имеет в стимулирующей среде организации. Для ранжирования факторов на мотивирующие и демотивирующие проводится математический анализ полученных данных.

На основании полученных данных, чем больше средний балл, тем выше значимость мотива, чем большее количество людей выбрало фактор, тем он значимей в мотивационной среде организации. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты анкетирования

№ Места	Мотивационный фактор	Количество выборов фактора	Средний балл
1.	Уровень доходов (заработная плата)	10	3.6
2.	Близость места работы к дому	9	3.0
3.	Возможность самореализации	7	3.3
4.	Работа по специальности, в соответствии с образованием	12	3.4
5.	Признание, ощущение значимости	8	2.9
6.	Возможность профессионального роста	6	2.6
7.	Отношения с непосредственным руководителем	6	2
8.	Нормированный рабочий день	5	2.5
9.	Комфортные условия труда	5	2
10.	Гибкий график работы	4	1.2
11.	Обучение за счет учреждения	2	2.5
12.	Возможность продвигаться по карьерной лестнице	2	2
13.	Возможность получения кредитов	1	1
14.	Возможность управления другими людьми	0	0
15.	Большие полномочия	0	0

16.	Работа ради общения, возможность занять свободное время	0	0
-----	---	---	---

Как видно из таблицы, мотивационные факторы распределяются по местам следующим образом:

1. Работа по специальности, в соответствии с образованием (первое место по количеству выборов, второе по значимости балла).

2. Уровень доходов (второе место и максимальный средний балл).

2. Близость места работы к дому (третье по количеству выборов и четвертое по значимости балла).

3. Признание, ощущение значимости в учреждении (четвертое место по количеству выборов, четвертое по значимости баллов).

3. Возможность самореализации (пятое место по количеству выборов и третье по значимости балла).

Нами было проведено анкетирование с сотрудниками профессиональной образовательной организации. Проанализировав ответы на первый вопрос «Какую квалификационную категорию вы имеете?», мы получили следующие результаты, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

Систематические данные о квалификации педагогических работников

Квалификационная категория	Количество педагогов	%
Высшая категория	1	3,03%
Первая категория	4	12, 12%
Без категории	28	84,15 %

Таким образом, большая часть сотрудников колледжа не имеют категории, с первой категорией – 12, 12 %, педагоги с высшей категорией

составляют 3, 03 %. Полученные данные говорят о том, что педагоги не стремятся к тому, чтобы повысить уровень своей квалификационной категории и к этому их никто не стимулирует к этому, так как большая часть педагогов не имеет категории. Также можно сделать вывод о том, что педагоги не стремятся к карьерному продвижению, поэтому не повышают уровень своего профессионального образования. Представим полученные данные результаты графически (рис. 4).

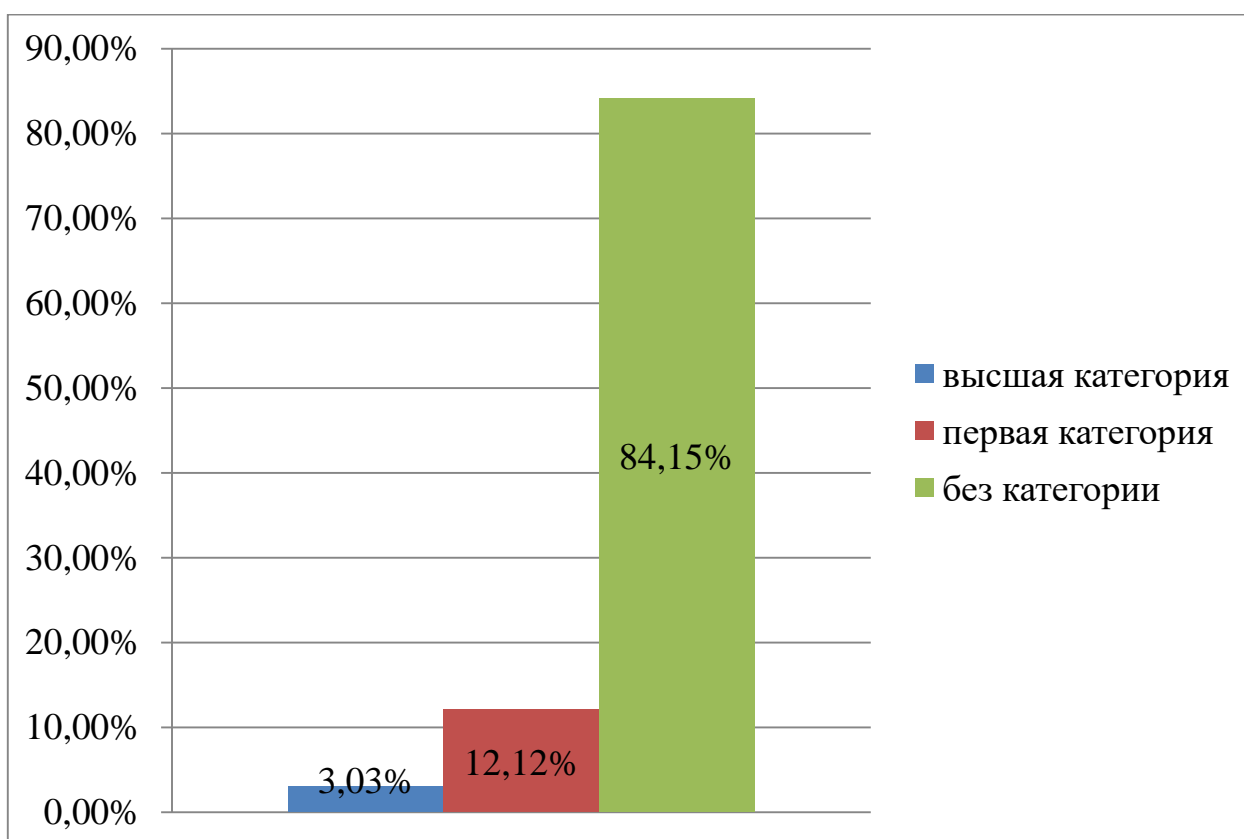


Рисунок 4. - Систематические данные о квалификации педагогических работников, %

Все педагоги считают, что необходимо повышать уровень своего образования, поскольку с введением Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования предъявляются все новые требования к деятельности педагогов.

Ответы на третий вопрос представлены на рисунке 5.

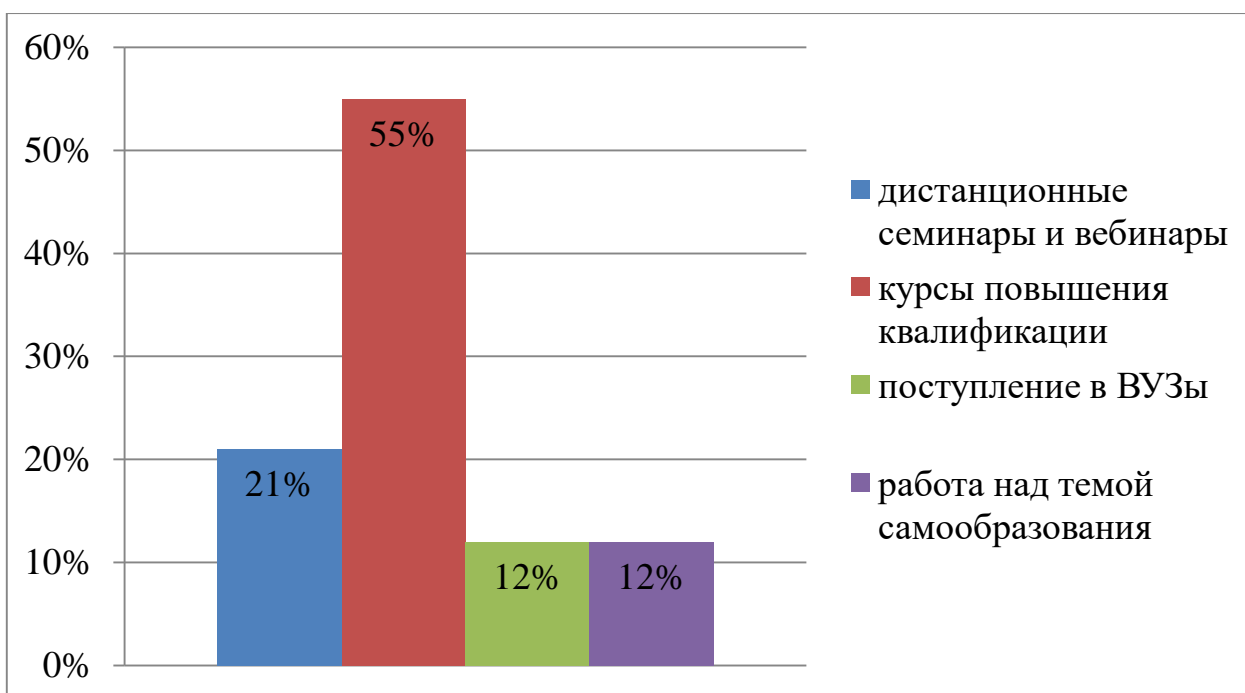


Рисунок 5. - Способы повышения образования, применяемые педагогами СПОУ, %

Таким образом, по данным рисунка видно, что самой распространенной формой повышения образования являются курсы повышения квалификации, но плановые курсы повышения квалификации проводятся с определенным интервалом времени, поэтому данная форма работа не является достаточной для повышения образования. 21 % педагогов (7 человек) используют дистанционные вебинары и семинары, которые помогают повысить уровень образованности по какому-либо вопросу относительно своей педагогической деятельности.

12 % (4 педагога) поступили в высшие учебные заведения и повышают уровень своего образования и 12 % (4 педагога) активно работают над темой самообразования при этом, повышая свой образовательный уровень.

Трудностями повышения образования является в первую очередь то, что не все педагоги могут пройти курсы повышения квалификации, так как плановые курсы проводятся через определенные промежутки времени, а платные курсы повышения квалификации могут пройти не все педагоги, так

как заработная плата не является высокой. В Вузы поступить могут не все педагоги, так как обучение платное, поэтому не все педагоги могут себе этого позволить.

На четвертый вопрос «Стремитесь ли вы к развитию карьерного роста?» ответы представлены на рисунке 6.

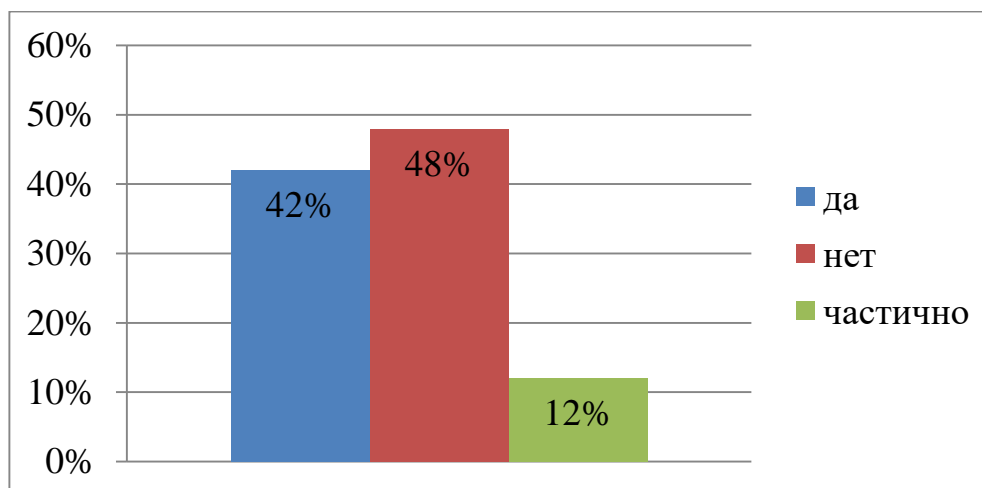


Рисунок 6. – Ответы на вопрос «Стремитесь ли развитию карьерного роста», %

Таким образом, большая часть педагогов (48 %) не стремятся к развитию карьерного роста, выполняют свою деятельность, не стараясь повысить свой профессиональный уровень, уровень своего образования. 42 % педагогов стремятся к развитию карьерного роста, так как проходят курсы повышения квалификации, участвуют в различных педагогических проектах, конкурсах, педагогических олимпиадах, они добиваются хороших результатов в продвижении по выбранной сфере деятельности. Также они склонны к самоизменениям, открыты ко всему новому, активно занимаются профессиональным поиском.

Ответы на седьмой вопрос «Как вы считаете, что нужно делать, чтобы происходило эффективное управление карьерой в профессиональной организации?» представлены на рисунке 7.

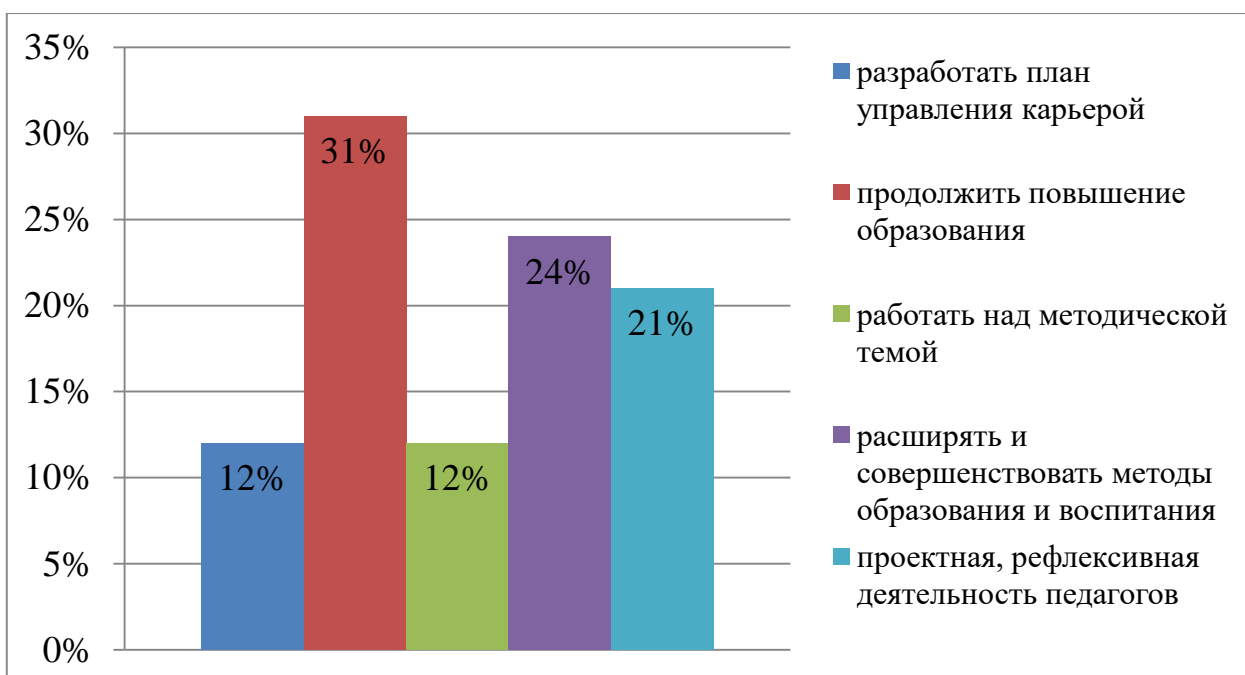


Рисунок 7. – Ответы на «Как вы считаете, что нужно делать, чтобы происходило эффективное управление карьерой в профессиональной организации?», %

Таким образом, 31 % педагогов считают, что для эффективного управления карьерой сотрудников необходимо продолжить повышение уровня образования, тем педагогам, которые преподают предмет, не соответствующий их выбранной профессии постараться поступить в Вузы.

24 % педагогов считают, что необходимо расширять и совершенствовать методы воспитания и образования, которые будут повышать важность педагогической деятельности.

21 % педагогов считают, что для эффективного управления карьерой педагогов необходима проектная и рефлексивная оценка деятельности, поскольку давая оценку своей деятельности, педагоги смогут выявить все достоинства и недостатки в определенном виде деятельности. Смогут составить план своего профессионального самосовершенствования и усиленно достигать эффективных результатов.

12 % педагогов считают, что следует составить план управления карьерой и строго следовать ему, тогда результат будет эффективным. 12 % педагогов

отмечают, что эффективно влияет на систему управления карьерой работа над единой методической темой, которая позволит реализовать определенный проект, повысить образовательный уровень педагогов, а также использовать полученные знания на практике.

С сотрудниками колледжа была проведена диагностика делового, творческого и нравственного климата в коллективе. Сотрудникам были предложены листочки с тремя таблицами: деловые качества, творческие качества и нравственные качества. Каждый сотрудник оценивал 18 качеств, которые характеризуют, по его мнению, коллектив. Диагностика проводилась анонимно, что позволило получить более достоверный результат.

Проанализировав ответы сотрудников, мы вывели средний балл по каждому блоку качеств, характеризующий уровень делового, творческого и нравственного климата в коллективе.

Таким образом, средним показателем определения делового климата в коллективе является 5 баллов, что свидетельствует о среднем уровне делового климата в коллективе. Сотрудники охарактеризовали свой коллектив как ответственный, но сотрудничество и коллективизм не сформированы, многие педагоги стремятся выполнить какую-либо работу индивидуально, не привлекая к этому своих коллег, не у всех педагогов отмечается удовлетворенность работой коллектива.

Средним показателем определения творческого климата в коллективе является 4 балла, что свидетельствует о среднем уровне творческого климата в коллективе. У педагогов слабо развиты творческие качества, в большинстве присутствуют такие ответы, как равнодушие, пессимизм, пассивность, к целеустремленным можно отнести лишь 3-4 человека, которые предлагают что-то новое, всегда оптимистичны и выполняют свою работу с энтузиазмом.

Средним показателем определения нравственных качеств в коллективе является 6 баллов, что свидетельствует о среднем уровне нравственных качеств в коллективе. Педагогам присущи доброжелательность, как к своим

коллегам, так и студентам, с которыми они работают, честность, чаще всего они поощряют обучающихся, и наказание в их деятельности не допустимо. Но условия стимулирования со стороны руководства реализуются недостаточно, профессиональный и культурный рост у большинства педагогов отсутствует – они выполняют свою работу, но не стремятся к повышению карьерного роста, не повышают уровень своего образования, своей квалификационной категории, уровень самообразования.

Нами были проанализированы портфолио педагогов, которые отражали их деятельность. Портфолио имелось не у всех педагогов, а только у тех, кто готовится к аттестации или уже прошел аттестацию. Таким образом, нами были проанализированы 6 портфолио. Мы увидели, что эти педагоги активно работают над повышением уровня своего самообразования, у них имеется множество различных грамот на всероссийском, областном, внутриорганизационном уровне. Приложены свидетельства о повышении квалификационной категории, отражена сравнительная динамика профессиональных достижений педагогов за три года, в которой хорошо прослеживается активная, творческая работа педагогов.

Систематизируя все выше полученные результаты исследования состояния системы стимулирования в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» мы пришли к выводу, что она работоспособна, но недостаточно эффективна в отношении таких категорий работников, как обслуживающий и учебно-вспомогательный персонал, что вызывает необходимость разработки новой, более эффективной системы стимулирования работников данного колледжа.

2.2. Реализация системы стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией

Для устранения данных недостатков мы предложили свою систему стимулирования работников данного колледжа, которая представлена в таблице 3.

Таблица 3

Система стимулирования работников профессиональной образовательной организации

Мотивационное мероприятие	Показатели премирования	Вид поощрения	Критерий поощрения	Способ определения награждаемого	Когда вручается
Моральные методы стимулирования					
Продуктивная работа в течение учебного года, полугодия (семестра), участие в конкурсах профессионального мастерства, достижение высоких результатов студентов в учебной, внеклассной работе	Удовлетворительные и высокие показатели уровня обученности и качества, участие и победа в конкурсах, олимпиадах, конференциях студентов и педагогов	<ul style="list-style-type: none"> •Публичная похвала. •Помещение фотографии на стенд типа «Лучшие учителя колледжа» •Публикации о педагоге в средствах массовой информации. •Публикации о достижениях педагога на сайте, ведение персональной страницы. 	100 % уровень обученности, более 50 % уровень качества, победы и призовые места участвующих студентов, достойное выступление на конкурсах профессионального мастерства	При коллективе на педагогическом совете, лично в кабинете администратора	По мере необходимости
	Систематически высокие показатели уровня обученности и качества	<ul style="list-style-type: none"> •Благодарность в приказе •Награждение грамотами, похвальными листами, благодарности 			

		ми.			колледжа)
		•Представлен е к почётному званию.	Систематически 100 % уровень обученности, высокий уровень качества, победы и призовые места участвующих студентов, достойное выступление на конкурсах профессиональ ного мастерства		Один раз в год согласно рейтинговой системе учреждения и по результатам аттестации педагогическо го работника
Материальные (не денежные) методы стимулирования					
Олимпиады студентов различного уровня, подготовка к праздникам, работа в течении года	Подготовка студентов к олимпиадам, сопровождение студентов для участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, областях, регионах, работа в сверхурочное время не указанное в трудовом договоре при подготовке к различным мероприятиям	•Предоставлен ие отгулов. •Предоставлен ие дополнитель ных дней к ежегодному отпуску.	Подготовка студентов к олимпиадам, сопровождение студентов для участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, областях, регионах, работа в сверхурочное время не указанное в трудовом договоре при подготовке к различным мероприятиям	Объявление на производственн ом совещании или лично	По мере необходимост и или перед ежегодным отпуском
Конкурсы различного уровня учащихся и педагогов	Достижение высоких результатов в конкурсах с учащимися или лично	•Ценный подарок. •Содействие в получении гранта на реализацию важного для педагога проекта.	Достижение высоких результатов в конкурсах с учащимися или лично	На торжественных мероприятиях различного уровня	Во время проведения мероприятий в течение учебного года
Собрание	Материальное и физическое	•Оказание материальной	Сложно материальное	На производственн	В течение

профююза	состояние педагога и членов его семьи	помощи на лечение, оздоровление. •Предоставлен ие путёвки в санаторий •Предоставлен ие путёвки для лечения детей.	положение, болезнь педагога, заболевания детей	ом совещании	учебного года
Трудовые методы стимулирования					
Творческих групп по разработке инновационных проектов в образовании	Творческий подход к делу, стремление к инновационной деятельности	•Привлечение педагога к работе в составе творческих групп • Предоставлени е возможности работать в наиболее престижных группах	Систематический ответственный подход кразличного рода инновационной деятельности в образовательном учреждении, муниципалитете, регионе	Объявление на производственн ом совещании или лично	В начале учебного года
Выставка работ обучающихся	Творческий подход к какой-либо деятельности	• Организация персональной выставки работ студентов. •Установление наиболее удобного графика работы (удобное расписание)	Подготовка достойных работ обучающихся	Объявление на производственн ом совещании или лично	В течение учебного года
Образовательная и воспитательная деятельность	Систематическое ответственное выполнение должностных обязанностей	•Перевод на самоконтроль	Первая или высшая квалификационн ая категория, стаж работы более 15 лет, достижение высоких результатов в образовательной и воспитательной	Объявление на производственн ом совещании или лично	В течение учебного периода

			деятельностях		
Денежные методы стимулирования					
Образовательная и воспитательная деятельность	Систематическое ответственное выполнение обязанностей сверхурочно	<ul style="list-style-type: none"> •Стимулирующая надбавка за интенсивность и продуктивность работы •Повышающие коэффициенты •Премия •Грант •Материальная помощь 	Достижение высоких результатов за выполнение сверхурочной деятельности	Объявление на производственном совещании или лично	В течение учебного периода

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов. Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда [5].

Были реализованы условия формирования устойчивых механизмов защиты, и вместе с этим, ростом увлеченности работой. Педагогам предлагалось больше самостоятельности, творчества, инициативности, а в результате осуществлялось обобщение опыта, распространение данного опыта среди коллег с целью повышения образовательного уровня и самооценки педагога.

Педагогам было предложено принимать участие в различных дистанционных конкурсах, олимпиадах, которые повышают их

образовательный уровень в данной профессии и стимулируют их к более успешной профессиональной деятельности. Многие педагоги принимали участие в научных конференциях, где получали знания по организации образовательного процесса в соответствии с ФГОС СПО.

В колледже создана система общественного контроля за применением профессионального опыта сотрудников: проводятся открытые лекции, развлекательные мероприятия, участие в городских, областных, всероссийских конкурсах. Все результаты представлены в портфолио педагогов. Также за каждое участие в определенном конкурсе или мероприятии сотруднику выставляются баллы, которые стимулируют педагогов.

Основываясь на результатах проведенных исследований, мы разработали рекомендации, которые могут быть использованы в процессе стимулирования работников профессиональной образовательной организации: необходимым:

1. необходимо разработать Положение о нормировании труда работников и принять его с учетом мнения профсоюза;
2. создать положение о мониторинге показателей эффективности деятельности работников и их периодической корректировке в зависимости от меняющихся задач образовательной организации;
3. отбирать формы материального и нематериального стимулирования с учетом личных, коллективных интересов на диагностической основе, использовать в комплексе в зависимости от трудовой ситуации;
4. создать аналитическую группу из числа представителей каждой категории персонала, представителя кадровой службы и психолога для проведения социологических исследования степени удовлетворенности трудом работников колледжа;
5. использовать разнообразные формы нематериального стимулирования с преобладанием социальных, направленных на удовлетворение потребности педагогического коллектива, активно участвовать в решении возникающих

организационных вопросов. Для обслуживающего персонала использовать стимулирование свободным временем, например гибкий график работы.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению процесса стимулирования внутри ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими работниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

2.3. Анализ результатов опытно-поисковой работы

Цель контрольного этапа – проверить эффективность реализованной системы стимулирования работников профессиональной образовательной организации.

Работникам предлагалось заполнить анкету. В ходе исследования анкетиремый оценивает каждое утверждение с позиции его соответствия положению дел в коллективе. Методика основана на общем анализе всех ответов испытуемых, которые отражают сложившуюся стимулирующую среду.

Обработка результатов производилась путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет по каждому утверждению.

Чем выше полученная сумма баллов по фактору, тем большее положительное значение он имеет в стимулирующей среде организации. Для ранжирования факторов на мотивирующие и демотивирующие проводится математический анализ полученных данных.

На основании полученных данных, чем больше средний балл, тем выше значимость мотива, чем большее количество людей выбрало фактор, тем он значимей в мотивационной среде организации. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты анкетирования

№ места	Мотивационный фактор	Количество выборов фактора	Средний балл
1.	Уровень доходов (зарботная плата)	13	4,7
2.	Близость места работы к дому	5	2,5
3.	Возможность самореализации	7	3.3
4.	Работа по специальности, в соответствии с образованием	12	3.7
5.	Признание, ощущение значимости	11	3,2
6.	Возможность профессионального роста	12	3,7

7.	Отношения с непосредственным руководителем	6	2
8.	Нормированный рабочий день	5	2.5
9.	Комфортные условия труда	9	3,1
10.	Гибкий график работы	4	1.2
11.	Обучение за счет учреждения	2	2.5
12.	Возможность продвигаться по карьерной лестнице	8	3,6
13.	Возможность получения кредитов	1	1
14.	Возможность управления другими людьми	0	0
15.	Большие полномочия	0	0
16.	Работа ради общения, возможность занять свободное время	0	0

Как видно из таблицы, мотивационные факторы распределяются по местам следующим образом:

1. Уровень доходов (первое место и максимальный средний балл).
2. Работа по специальности, в соответствии с образованием (второе место по количеству выборов, второе по значимости балла).
3. Возможность профессионального роста (второе место по количеству выборов, второе по значимости балла).
4. Признание, ощущение значимости (третье место по количеству выборов, третье по значимости балла).
5. Возможность продвигаться по карьерной лестнице (пятое место по количеству выборов, четвертое по значимости балла).

Организовав повторное анкетирование с сотрудниками колледжа, мы пришли к выводу, что большая часть сотрудников образовательной организации не имеют категории – 70 %, с первой категорией – 21 %, педагоги с высшей категорией составляют 9 %. Полученные данные говорят о том, что педагоги начали повышать уровень своей квалификационной категории. По сравнению с констатирующим этапом, двум педагогам присвоена высшая

квалификационная категория, трем педагогам первая квалификационная категория, и 6 педагогов написали заявления на аттестацию первой квалификационной категории. Сравним результаты констатирующего и контрольного этапов эксперимента (рис. 8).

Представим полученные данные результаты графически.

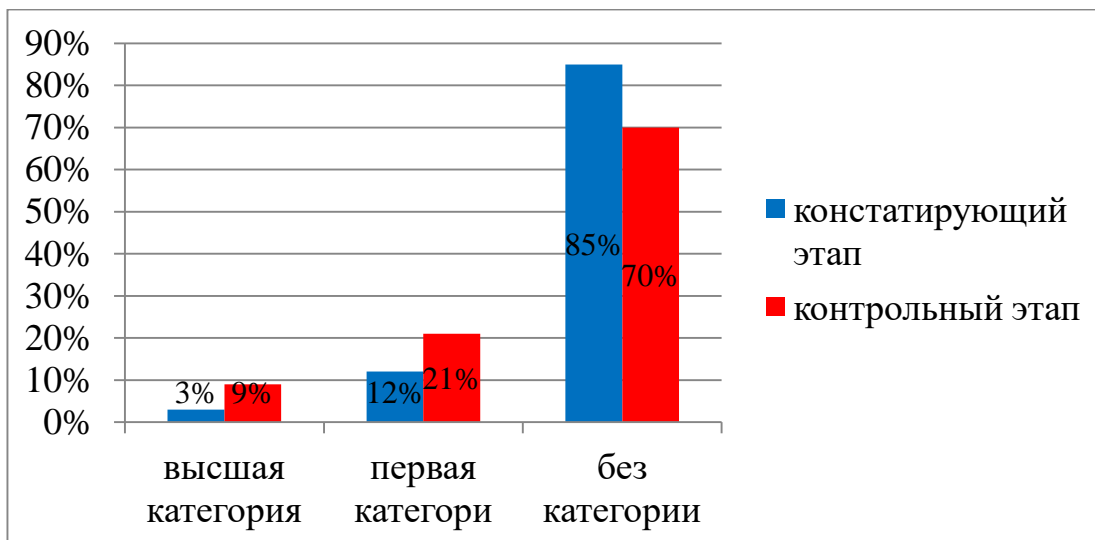


Рисунок 8. - Систематические данные о квалификации педагогических работников на констатирующем и контрольном этапах эксперимента, %

Таким образом, по данным рисунка видно, что количество педагогов с высшей категорией повысилось на 6 %, количество педагогов с первой категорией повысилось на 9 %, количество педагогов без категории уменьшилось на 15 %.

Ответы на четвертый вопрос представлены на рисунке 8.

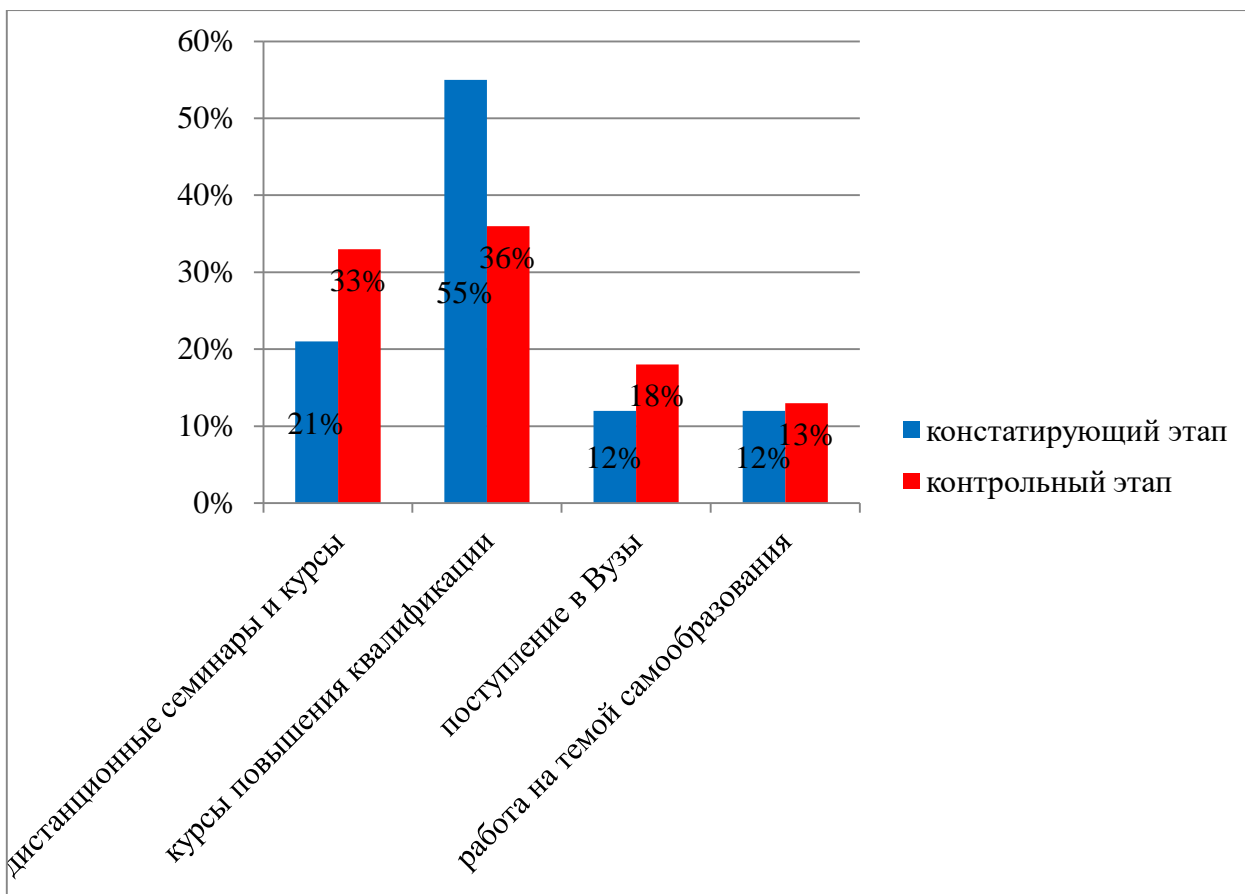


Рисунок 2.7. - Способы повышения образования, применяемые педагогами СПО на констатирующем и контрольном этапах, %

Таким образом, по данным рисунка видно, что педагоги начали повышать уровень образования не только при помощи курсов повышения квалификации, но и другими эффективными способами, так применение дистанционных курсов и семинаров повысилось на 12 %, способ курсы повышения квалификации снизился на 19 %, поступление в вузы повысилось на 6 %, и работа над темой самообразования повысилась на 1 %.

Все педагоги стали стремиться к тому, чтобы повысить свое карьерное развитие, для этого принимают участие в педагогических фестивалях, конкурсах педагогического мастерства, работают над самообразованием, применяя в своей деятельности различные технологии, в соответствии с ФГОС СПО.

С сотрудниками была проведена диагностика делового, творческого и нравственного климата в коллективе. Сотрудникам были предложены листочки с тремя таблицами: деловые качества, творческие качества и нравственные качества. Каждый сотрудник оценивал 18 качеств, которые характеризуют, по его мнению, коллектив. Диагностика проводилась анонимно, что позволило получить более достоверный результат.

Проанализировав ответы сотрудников, мы вывели средний балл по каждому блоку качеств, характеризующий уровень делового, творческого и нравственного климата в коллективе.

Таким образом, средним показателем определения делового климата в коллективе является 8 баллов, что свидетельствует о высоком уровне делового климата в коллективе. Сотрудники охарактеризовали свой коллектив как ответственный, на данном этапе сотрудники решают все дела коллективно, но и выполняют индивидуальную работу, для повышения своего образовательного потенциала. Все сотрудники удовлетворены деятельностью своих коллег.

Средним показателем определения творческого климата в коллективе является 7 баллов, что свидетельствует о высоком уровне творческого климата в коллективе. По сравнению с констатирующим этапом видно, что у педагогов творческие качества стали более развиты, отмечается энтузиазм, оптимизм, целеустремленность в работе, это прослеживается и в оформлении кабинета, уголков.

Средним показателем определения нравственных качеств в коллективе является 8 баллов, что свидетельствует о высоком уровне нравственных качеств в коллективе. Педагогам присущи доброжелательность, как к своим коллегам, так и студентам, с которыми они работают, честность, чаще всего они поощряют обучающихся, и наказание в их деятельности не допустимо. У многих педагогов для профессионального и культурного роста имеются условия, многие педагоги стремятся к повышению карьерного роста, повышают

уровень своего образования, своей квалификационной категории, уровень самообразования.

Таким образом, сравнив результаты констатирующего и контрольного этапов по данной методике, можем сделать вывод о том, что каждый блок качеств коллектива повысился со среднего уровня до высокого, что говорит об эффективности реализованной системы стимулирования работников на формирующем этапе.

Нами были проанализированы портфолио педагогов, которые отражали их деятельность. Портфолио имелось у всех педагогов, но они отличались по содержанию. Те педагоги, которые активно стремились к повышению карьерного развития, имеют достаточно большое портфолио, а те педагоги, которые только приступили к оформлению портфолио – только еще его пополняют.

Таким образом, по результатам опытно-экспериментальной работы можно сделать вывод о том, что реализованная нами система стимулирования работников ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» оказала положительное воздействие на управление профессиональной образовательной организацией.

Выводы по второй главе

На основании вышеизложенного можем сделать следующие выводы. Нами была проведена опытно-экспериментальная работа, состоящая из трех этапов: констатирующего, формирующего и контрольного, которая была проведена на базе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».

Систематизируя результаты исследования состояния системы стимулирования в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» на констатирующем этапе, мы пришли к выводу, что она работоспособна, но недостаточно эффективна в отношении таких категорий работников, как обслуживающий и учебно-вспомогательный персонал, что вызывает необходимость разработки новой, более эффективной системы стимулирования работников данного колледжа.

Результаты констатирующего этапа показали, что работники колледжа не стремятся к своему профессиональному саморазвитию, не все педагоги имеют категорию.

Без разработки и реализации системы стимулирования сотрудников колледжа невозможно достичь высоких показателей профессиональной деятельности, поэтому мы посчитали необходимым реализовать систему стимулирования работников, способствующую повышению эффективности управления профессиональной образовательной организации и заинтересовать в решении данной проблемы педагогов.

Мы предложили свою систему стимулирования работников данного колледжа, которая предполагала внедрение следующих методов стимулирования:

- материального;
- морального;
- трудового;
- денежного стимулирования.

Для того, чтобы проверить эффективность реализованной нами системы стимулирования для повышения эффективности управления колледжем, проведен контрольный этап.

Таким образом, полученные результаты на контрольном этапе доказывают выдвинутую нами гипотезу о том, что стимулирование деятельности работников является условием повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией будет успешным, если:

- разработать и реализовать систему стимулирования работников в управлении профессиональной образовательной организацией;
- использовать при выборе методов и форм стимулирования научные достижения и практические наработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации.

Заключение

Стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей

Учеными выделена следующая классификация видов стимулирования:

1. Материальное стимулирование:

а) материально-денежное (заработная плата, премия);

б) материально-неденежное (предоставление социальных льгот – выплата натурой, оплата жилья, оплата дополнительного обучения, возмещение транспортных расходов);

2. Нематериальное стимулирование труда

а) моральное (медали, знаки отличия, почетные грамоты, кубки и т.д.);

б) организационное (увеличение творческих элементов в работе, участие в управлении, карьера, профессиональный рост и личностное развитие);

в) свободное время (отгул, выбор времени отпуска, сокращение продолжительности рабочего дня, гибкая занятость, надомная работа).

Анализ литературы по проблеме формирования системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации позволил выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования педагогического труда. К ним относятся административные, экономические и социальные элементы.

Если руководитель правильно организует работу всех сотрудников в своей профессиональной образовательной организации, разработает хорошую, качественную систему стимулирования, то это, несомненно, приведёт его работников к повышению эффективности управления профессиональной образовательной организации.

Успешное функционирование системы управления профессиональной образовательной организацией будет успешным при создании комплекса следующих условий:

- 1) субъект и объект управления должны соответствовать друг другу (взаимопонимание, психологическая совместимость);
- 2) двустороннее взаимодействие субъекта и объекта управления (принцип обратной связи);
- 3) относительная самостоятельность субъекта и объекта управления;
- 4) заинтересованность субъекта и объекта в четком взаимодействии.

Во второй главе нами была проведена опытно-экспериментальная работа, состоящая из трех этапов: констатирующего, формирующего и контрольного, которая была проведена на базе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».

Систематизируя результаты исследования состояния системы стимулирования в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» на констатирующем этапе, мы пришли к выводу, что она работоспособна, но недостаточно эффективна в отношении таких категорий работников, как обслуживающий и учебно-вспомогательный персонал, что вызывает необходимость разработки новой, более эффективной системы стимулирования работников данного колледжа.

Результаты констатирующего этапа показали, что работники колледжа не стремятся к своему профессиональному саморазвитию, не все педагоги имеют категорию.

Без разработки и реализации системы стимулирования сотрудников колледжа невозможно достичь высоких показателей профессиональной деятельности, поэтому мы посчитали необходимым реализовать систему стимулирования работников, способствующую повышению эффективности управления профессиональной образовательной организации и заинтересовать в решении данной проблемы педагогов.

Мы предложили свою систему стимулирования работников данного колледжа, которая предполагала внедрение следующих методов стимулирования:

- материального;
- морального;
- трудового;
- денежного стимулирования.

Для того, чтобы проверить эффективность реализованной нами системы стимулирования для повышения эффективности управления колледжем, проведен контрольный этап.

Таким образом, полученные результаты на контрольном этапе доказывают выдвинутую нами гипотезу о том, что стимулирование деятельности работников является условием повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией будет успешным, если:

- разработать и реализовать систему стимулирования работников в управлении профессиональной образовательной организацией;
- использовать при выборе методов и форм стимулирования научные достижения и практические наработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации.

Список литературы

1. Андриенко В.Ф., Данюк В. М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К.,2004.
2. Анцупов, А. Я., Ковалев, В. В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 467 с.
3. Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала / Л.С.Бабынина //Справочник по управлению персоналом.-2004.- №8.
4. Базарова, Т.Ю., Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова. – М.: Просвещение, 2011. – 560 с.
5. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования //Ю.К.Балашов, А.Г.Коваль. Кадры предприятия, 2002. - №7. - С.64-67.
6. Бексултанова А. И. Система стимулирования эффективной деятельности работников // Молодой ученый. — 2016. — №1. — С. 312-314.
7. Беляцкий, Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – М.: Высшая школа, 2010. – 170 с.
8. Боршевецкая, Л. И. Мотивация педагогов: средства, направленные на развитие личности/ Л. И. Боршевецкая // Директор школы. – 2008.– № 10.
9. Бухалков, М.И., Управление персоналом. Развитие трудового потенциала [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: «Инфра-М», 2016. – 192 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник/ В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. И доп.– М.: Проспект, 2011. – 613 с.
11. Выбираем образовательный маршрут повышения квалификации педагога: Сборник аннотаций образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогов [Текст] / под общ.ред. С.В. Жолована, С.В. Алексеева. – СПб.: СПБАППО, 2010. – 263 с
12. Гликман, И.З. Средства стимулирования педагогического труда [Текст]: / И.З.Гликман // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – №

13. Горшкова, Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. 2006. – № 3 – С
14. Доронина И. В. «Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. Пособ». — Новосибирск: СибАГС, 2012. — 52с.
15. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало, В.Т. Управление персоналом: Учеб.пособие для студентов экономических вузов и факультетов [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2011. – 512 с.
16. Ефимова, Е.М., Полукаров, В.Л. Основы управления введение в специальность: Учеб.-метод. Пособие [Текст] / Е.М. Ефимова, В.Л. Полукаров. – М.: Просвещение, 2013. – 13 с
17. Жуков А.Л. Методы стимулирования с учетом результатов деятельности организации. - // Справочник кадровика. - 2007. - № 6.
18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. «Мастера психологии».— СПб.: Питер, 2011. – 512 с
19. Катков В. Результативность труда: факторы мотивации и стимулирования. - // Служба кадров и персонал. - 2008. - № 11.
20. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник /Под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА - М,2010.
21. Кондратьев, М.Ю. Азбука социального психолога-практика [Электронный ресурс]: / М.Ю.Кондратьев, В.А.Ильиных. – М.: ПЕРСЭ, 2007.
22. Крапивин, О.Н. Оплата труда [Текст]: Вопросы правового регулирования /О.М.Крапивин, В.И.Власов. – М.: 2005.
23. Кулыгина И.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГТУ, 2007. – 106 с
24. Курдянкина, С.В. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст]: // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – № 3.
25. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. -- №8, 2009

26. Литвинюк А.А., Гончарова С.Ж., В.В. Данилочкина Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. [Текст]: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2015 – 398 с
27. Ложкина Л.С. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст]: // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – № 3.
28. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: учебное пособие по спец. "Менеджмент организаций" / Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Анискина. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005
29. Майоров А. Н. «Мониторинг в образовании». — М: Интеллект-Центр., 2005.- 424с.
30. Макарова, И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы [Текст] / И.К. Макарова. – М.:ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 109 с.
31. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – 376
32. Малышев, К.Б. Психология управления: Научно- методическое пособие [Текст] / К.Б. Малышев. – М.:ПЕРСЭ, 2010. – 140 с.
33. Митрофанова Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Митрофанова Е. - Кадровик. Кадровый менеджмент, 2006. - № 8. - С. 45-47.
34. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции [Текст]: учеб.для студ. высш. учеб. заведений / В.В.Музыченко. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр "Академия", 2006
35. Офицера А. В. Система стимулирования и мотивации деятельности работников общеобразовательной организации как средство управления // Молодой ученый. — 2017. — №23. — С. 319-323.
36. Пеленёв, А.Ф. Система управления педагогическим коллективом [Текст] / А.Ф. Пеленёв. – Пермь: ПГПУ, 2009. – 199 с.

37. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н.С.Пряжников. – М.: Издательский центр "Академия", 2008
38. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, Варяг, 2011. – 132 с.
39. Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2.
40. Талтыков, С.Н. Трудовые мотивации в системе управления человеческими ресурсами [Текст] – Воронеж, 2004.
41. Трапицына С. Ю. «Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие [Электронный ресурс]». — СПб: ООО «Книжный Дом», 2007. — 215с
42. Управление профессиональными образовательными учреждениями: краткий курс лекций. / Сост.: Капичников А.И., Капичникова О.Б. // ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2014. – 98 с.
43. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2009.-263 с
44. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебник / М.:КНОРУС, 2011
45. Федоровских, И.Ю. Управление карьерой сотрудников образовательной организации [Текст] / И.Ю. Федоровских // Управление ДОУ. – 2015. - № 6. – С. 67-69.
46. Фетисова, О.А. Анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов [Электронный ресурс] // Планово-экономический отдел. – 2011. – №8.
47. Чеха В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Вести образования. - 2009. - №8. – с. 18-21
48. Чиркин В. Е. Государственное управление. Элементарный курс. — М.: Юристъ, 2003. — 320 с.

49. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2010. – 368 с.

50. Яшкина, К.В. Повышение квалификации – одно из условий стимулирования педагогов [Текст] / К.В. Яшкина // Вестник Курганского государственного университета. – 2013. - № 9. – С. 45-50.