




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

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


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

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

Проверка на объем заимствований:  
79,27% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«26» декабря 2023 г.  
Зав. кафедрой ЦИПО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:  
студент группы ЗФ-309-174-2-1  
 Евтсеви́чев Кирилл Олегович

Научный руководитель:  
д.п.н, профессор  
Уварина Н.В.  


Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК УСЛОВИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....</b>	<b>14</b>
1.1 Состояние проблемы мотивации деятельности персонала в существующей теории и практике профессионального образования .....	14
1.2 Взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «мотивы – мотивация»	29
1.3 Пути и методы мотивации как факторы создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью в образовательной организации.....	37
Выводы по Главе 1 .....	45
<b>ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ» .....</b>	<b>47</b>
2.1 Общая характеристика и анализ эффективности процессов мотивации деятельности персонала колледжа .....	47
2.2 Разработка комплексной модели по совершенствованию процессов мотивации деятельности персонала .....	68
2.3 Итоги экспериментальной работы и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации деятельности персонала .....	79
Выводы по Главе 2 .....	90
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>92</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>96</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>104</b>



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Одним из источников экономического роста страны служит профессиональное образование, делая более продуктивным труд каждого человека за счет повышения его способности к восприятию и использованию на практике новых методов управления и производства, технических орудий и научных идей ради повышения производительности труда и, чтобы лучше распоряжаться уже имеющимися ресурсами и производительнее работать.

Одной из важнейших социально – экономических проблем современной России остается кризис социально – трудовых отношений, который проявляется во всеобщей недооценке высококвалифицированного труда, в девальвации трудовых ценностей, в потере смыслообразующей функции труда, в превращении труда из основы образа жизни в средство выживания. Кризис социально – трудовых отношений отмечается во многих сферах, и отраслях экономики, и наиболее остро в профессиональном образовании. Необходимость преодоления этого кризиса резко возрастает в важнейших условиях наметившегося экономического роста.

В связи с предъявляемыми государством требованиями к образованию в России, основной задачей профессиональных образовательных организаций является предоставление качественных образовательных услуг. Что повышает, эффективность, конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, где ключевую роль играет человеческий фактор, обуславливающий успешность ее функционирования и перспективы стратегического развития. Поведение человека, определяет его собственные потребности, способности, интересы, ценностные ориентации, целевые установки, желания и ожидания. Для каждого работника важен персональный комплекс мотивирующих факторов. Сделать его единым для всех сотрудников – сложная задача. Для этого важно разобраться в вопросах реализации подходящих мотивационных

механизмов труда персонала в профессиональной образовательной организации.

Качество подготовки специалистов напрямую зависит от профессорско-преподавательских коллективов образовательных организаций, а именно от их квалификации, педагогической компетентности, условий труда и жизни, человеческих и моральных качеств, общей культуры, поскольку именно они являются ключевым элементом профессионального образования. Поэтому вопросы мотивации труда преподавателей образовательных организаций, как факторов, влияющих на экономику профессионального образования, являются своевременными и немаловажными.

Сложившаяся в современном обществе ситуация в сфере образования оставляет желать лучшего: повышаются требования к деятельности образовательным организациям, к предоставляемым ими услугам, к организации учебного процесса, к уровню квалификации педагогических работников. Но в то же время для системы образования характерен низкий поток молодых специалистов, отсутствие интереса и замотивированности работающего персонала в карьерном росте и самосовершенствовании. В образовательных учреждениях работает устоявшийся костяк «взрослых» педагогов, для которых в большинстве случаев характерно эмоциональное выгорание.

Вышеназванные проблемы современной системы образования обусловлены рядом причин: невысокая заработная плата, отсутствие эффективно работающей системы стимулирования со стороны руководства, смутные перспективы карьерного роста, высокая степень тяжести работы с психоэмоциональной стороны, частое отсутствие интереса учащихся к учебному процессу как к таковому, отсутствие престижности и привилегированности профессии.

Сложившаяся ситуация в образовательной среде не может оставаться нерешенной. Конечно, многие проблемы возможно решить

целенаправленными действиями со стороны руководства учреждения, выработав грамотную тактику управления.

Современное состояние системы образования с повышающимися требованиями к его качеству делает актуальной проблему повышения эффективности управления образовательными организациями.

Труд преподавателя профессионального образования характеризуется как труд высокой сложности, сочетающий в себе преподавательскую, научную, воспитательную и организационную функции. В связи с изменениями, произошедшими в технике и в технологии обучения, изменились также характер и содержание труда преподавателей, а, следовательно, мотивы преподавательского труда. Назрела необходимость привести процесс организации и управление трудом педагогических кадров в соответствие с новыми условиями хозяйствования образовательных организаций. Существует ряд проблем, связанных с организацией труда преподавателей: условия труда, мотивы, учебный процесс, режим работы, внедрение новых технологий обучения. Их решение поможет привлечь в образовательные организации высококвалифицированные кадры, разработать и внедрить инновационные программы и технологии, обеспечить финансирование образовательных организаций за счет дополнительных источников, в том числе за счет финансирования науки, улучшить условия обучения учащихся.

Итак, реально существуют противоречия между:

1. Смыслом и природой особенностей мотивации современного преподавательского состава и малой разработанностью рекомендаций для руководителей образовательных организаций, направленных на удовлетворенность преподавателей своей профессиональной деятельностью.

2. Существующими механизмами управления и условиями, формирующие требования социального характера, особенно в части поиска действенных мер по активизации деятельности трудовых коллективов и улучшению психологического климата.

3. Сложившимися принципами и подходами в мотивации персонала и появлением новой тенденции, направленной на обеспечение высокого качества продукции и услуг в соответствии с международными стандартами качества.

Требования, предъявляемые к качеству оказываемых образовательных услуг, профессиональной подготовке и грамотному управлению образовательными организациями отражены в ряде документов: Закон «Об образовании в РФ», Федеральная программа развития образования, Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», «Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года», Федеральные государственные образовательные стандарты.

Именно благодаря грамотному и умелому руководству, деятельность образовательной организации будет успешной. При этом процесс управления должен быть целенаправленным и включающим в себя осознанное стимулирование деятельности работников для достижения максимального результата.

Повышение роли личности работника, знание его мотивационных установок, способность их развить и направить в соответствии с поставленными задачами, стоящими перед руководством, создает необходимость совершенствования и подготовки эффективной системы мотивации труда педагогов, обеспечивающей повышение социальной и творческой активности конкретного работника. Совершенствование педагогической деятельности нельзя обеспечить без увеличения мотивации к труду, личной заинтересованности в нем персонала, потому как, только заинтересованный человек может плодотворно реализовать свой потенциал.

По проблемам мотивации и стимулирования работников образовательных организаций были защищены ряд магистерских и кандидатских диссертаций разных лет, но, несмотря на множество исследований по данному вопросу, современная система педагогического образования и предложенные различными учеными методы и способы

стимулирования не в полной мере обеспечивают возможности для систематического и эффективного повышения качества управления работниками образовательных организаций.

Многие руководители всем методам стимулирования предпочитают материальное денежное, выражающееся в различных надбавках и премиях. Однако качественное управление требует более индивидуализированного подхода к каждому работнику, учитывающего разность мотивов, потребностей и особенностей личностей. К тому же настоящее состояние образования в связи с определенной нехваткой финансирования не позволяет в должной мере осуществлять эффективное стимулирование.

В настоящее время существует большое разнообразие систем и практических способов выплаты компенсаций в целях эффективного стимулирования труда и достижения удовлетворения процессом работы каждым работником. Однако проблема состоит в том, что не разработано ни одной абсолютно правильной системы или объективного решения относительно того, как и кого нужно поощрять. Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и результативного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности образовательной организации. Возникает потребность заинтересовать работников через другие методы стимулирования.

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

Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия определили тему нашего исследования: **«Мотивация персонала как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка практических предложений и рекомендаций по совершенствованию



процессов мотивации как условия повышения эффективности управления ПОО.

**Объектом исследования** является эффективность управления образовательной организацией.

**Предметом** является мотивация как условие повышения эффективности управления.

**Гипотеза исследования:** процесс создания мотивации деятельности педагогического коллектива ПОО будет эффективным, если:

– определить взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «мотивы – мотивация – управление – управляющий», а также пути и методы мотивации как факторы обучения создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудником своей профессиональной деятельности, которые будут способствовать подбору адекватных методов управления в педагогическом коллективе ПОО;

– разработать комплекс мер и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации деятельности работников ПОО, нацеленных на дальнейшую апробацию, внедрение в управление образовательной организацией.

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы мотивации деятельности работников в существующей теории и важные практики профессионального образования.

2. Выявить взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «мотивы – мотивация – управление – управляющий».

3. Рассмотреть пути и методы мотивации как факторы создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью в образовательной организации.

4. Осуществить анализ профессиональной деятельности, мотивов преподавательского состава (на примере ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа»).

5. Разработать комплекс мер и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации деятельности условий работников (на примере ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа»), нацеленных на дальнейшее сотрудничество в управлении образовательной организации.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили концепции и теории отечественных и зарубежных ученых:

– большой вклад в формирование содержательного подхода к исследованию проблем трудовой мотивации внесли зарубежные исследователи К. Альдерфер, Ф. Герцберг, МакКлелланд, А. Маслоу, К. Левин, Д., А. Макаренко, С. Шекшня, Д. Новиков и др.;

– среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования содержательных концепций трудовой мотивации, следует назвать Рожина и В. А. Ядова А. Г. Здравомыслова, В. П.;

– развитие процессуального подхода к исследованию трудовой мотивации нашло отражение в трудах Дж. С. Адамса, В. Врума, И. А. Васильева, О. Н. Волгиной, Е. П. Ильина, С. Б. Каверина, Г. Латхэма, В. Г. Леонтьева, Э. Локка, Э. Лоулера, М. Ш. Магомед – Эминова, Л. Портера и др.;

– в работах В. В. Авдеева, Т. П. Галкиной, А. И. Кочетковой, Ю. П. Платонова и др. предпринимаются попытки исследования коллективной мотивации к труду;

– исследованию отдельных аспектов трудовой мотивации посвящены труды А. И. Вишняка, Б. М. Генкина, В. И. Герчикова, Л. Т. Гиляровской, Д. МакГрегора, А. П. Егоршина, В. И. Ковалева, В. С. Магуна, М. В. Малаховской, П. Мартина, Э. Мэйо, Ш. Ричи, Э. А. Уткина и др.;

– определенный вклад в развитие мотивационных теорий на базе системного подхода внесли отечественные ученые Б. С. Бурыхин, В. А. Гага, Н. И. Захаров, И. В. Мишурова, Ю. П. Платонов, И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин, С. Д. Резник и др.;

– значимыми в области экономики труда и управления персоналом являются исследования таких авторов, как Д. Аширов, В. Беляев, Н. Волгин, Е. А. Гнатышина, Н. В. Уварина, А. Кибанов, А. Наумов, Ю. Одегов, Э. Уткин, М. Поварич, В. Приставки и др.

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Мотивация труда педагогов – это система управленческих действий руководителя, нацеленных на развитие устойчивых внутренних мотивов профессионального труда педагогов, на удовлетворение их потребностей в самовыражении и способствующих достижению результата как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

2. Мотивация труда педагогов профессиональной образовательной организации создается при следующих условиях:

- изучение потребностей и мотивов труда педагогов в образовательной организации;
- создание мотивационной среды;
- разработка программы мотивации труда педагогов образовательной организации.

3. Мотивация труда педагогов образовательной организации представляется одним из механизмов продуктивности управления образовательной организацией. Эффективность управления образовательной организацией будет успешнее происходить на основе специально разработанной программы мотивации труда педагогов для профессиональной образовательной организации.

### **Научная новизна исследования.**

На основе анализа эволюции взглядов на процесс мотивации труда предлагается авторская трактовка взаимосвязи и взаимообусловленности понятий «мотивация – мотивы».

Получены новые эмпирические данные, характеризующие структуру даже трудовой мотивации профессорско-преподавательского состава

образовательной организации, содержании мотивов и количественную значимость их отдельных составляющих.

Разработан комплекс мер, система показателей оценки качества труда и рекомендации по совершенствованию мотивации деятельности работников ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа».

**Теоретическая значимость** работы заключается в теоретическом утверждении выявленных организационных условий управления мотивацией труда педагогов в профессиональной образовательной организации.

**Практическая значимость исследования.** Разработанные в исследовании теоретические и методические основы, а также соотнесение трудовых мотивов труда, позволяет согласовать интересы администрации и профессорско-преподавательского коллектива в зависимости от желаемых конечных результатов. Отдельные положения диссертационного исследования, касающиеся предлагаемых путей и форм мотивации труда, влияния индивидуально – психологических особенностей поведения и действий личности на эффективность трудовой деятельности могут быть использованы в учебном процессе по курсам «Управление персоналом». Практическая значимость результатов исследования и полученные данные и разработки могут быть использованы руководителями других образовательных организаций профессионального образования при построении системы мотивирования профессорско-преподавательского состава.

В соответствии с логикой исследования для решения поставленных задач и проверки гипотезы исследования были использованы следующие **методы исследования:**

- теоретический метод (анализ теоретической и учебной литературы; изучение нормативных и методических документов по теме исследования);
- эмпирические методы (беседа, анкетирование);
- математический метод (количественная и качественная обработка результатов).

**База исследования:** Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный технический колледж».

**Этапы исследования.** Исследование проводилось в три этапа в период с 2020–2023 гг.

На первом этапе (сентябрь, 2020 г.) проводился анализ психолого-педагогической литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

На втором этапе (2020-2021 гг.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализ её результатов, осуществлялась корректировка гипотезы. Разрабатывалась программа мотивации труда педагогов профессиональной образовательной организации.

На третьем этапе (2022-2023 гг.) проводилось обобщение и объяснение результатов опытно-поисковой работы. Классификация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, собранных в ходе опытно-поисковой работы, оформление диссертации в целом.

**Апробация результатов исследования.** По теме диссертации опубликованы 2 статьи, в которых нашли отражение теоретические принципы и результаты работы.

**Структура и объем работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников, приложений. Основная часть работы изложена на 97 страницах машинописного текста, в число которых входит 8 рисунков и 7 таблиц. Список использованных источников содержит 92 наименования, приложения занимают 20 страниц.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК УСЛОВИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

## **1.1 Состояние проблемы мотивации деятельности персонала в существующей теории и практики профессионального образования**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод «кнута и пряника». В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить [7].

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На эту концепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит,

о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение [11].

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу «кнута и пряника» был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей [17].

Постепенно, благодаря эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте [23].

Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются

врожденными и какие приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка [12].

Уже давно идентифицированы потребности и влечения как основные элементы в составе человеческой личности, но только со времени приложения теорий Чарлза Дарвина к проблемам психологической адаптации к окружающей среде были обнаружены две важные связи между идеями Дарвина и мотивацией. Первая состоит в том, что люди в силу своей принадлежности к животным, по крайней мере, частично, действуют под влиянием инстинктов (утоления жажды, голода, стремления к продолжению рода и т. д.). Вторая заключается в эволюционной роли поведенческих характеристик, к которым относится способность к мотивации, такой же, как роль характеристик физических [20].

Уильям Мак - Дугал считал инстинкты основополагающими в поведении человека и подчеркивал преобладание мотивации над восприятием и эмоциями: человек воспринимает то, что он мотивирован воспринять своими инстинктами, и соответствующий объект, будучи воспринятым, вызывает эмоции, которые, в свою очередь, ответственны за действия индивида. Роберт С. Вудворт ввел в употребление термин «влечение» как замену противоречивому термину «инстинкт». Влечение — это сила, снабжающая организм энергией для действия. Зигмунд Фрейд также видел основу человеческого поведения в иррациональных инстинктивных влечениях и был чрезвычайно заинтересован бессознательной природой этих мотивов. Фрейд считал двумя основаниями мотивации человека «эрос» (жизненный, или сексуальный, инстинкт) и «танатос» (инстинкт смерти). Однако тезис Фрейда о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным [28].



Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недостаточной [43].

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 - 1924 гг. и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента - концепцию "человеческих отношений", которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов [36].

Особый подход в разработке проблем мотивации связывается с послевоенным временем, относящимся к пятидесятым и шестидесятым годам XX века, когда в обществе произошли существенные изменения комплексного характера [50].

Мотивы всегда были предметом изучения психологической науки, причем тех ее разделов, которые относятся к глубинной психологии личности и в механистическом понимании содержания термина «мотив» перешли также в науку управления [68].

Таким образом, именно необходимость сопровождения управленческого воздействия (в отличие от механизма) качеством явилась причиной внимания управленческой науки и к мотивам [86].

В связи с этим во всех учебных курсах стало нормой упоминание об основных мотивах, которыми руководствуется человек в своих поступках [57]. Основные подходы к теориям мотивации, представленные в зарубежной литературе, показаны в таблице 1.

**Таблица 1 - Основные подходы к теориям мотивации**

<b>Содержательный</b>	<b>Интегральный</b>	<b>Процессуальный</b>
1. Классическая теория Тейлора. 2. Иерархия потребностей Маслоу. 3. Теория человеческих потребностей Альдерфера. 4. Двухфакторная теория Герцберга. 5. Внутренняя мотивация Деци. 6. Модель характеристик работ Хекмана и Олдхема. 7. Теория потока Ксиксцентмхайли.	1. Модель Рубикона Хекхаузена и Голлвицера. 2. Теория саморегулирования Кула.	1. Теория справедливости Адамса. 2. Теории мотивации достижению Мак - Клелланда, Хекхаузена. 3. Теория ожидания Врума. 4. Ролевая мотивационная теория Минера. 5. Теория постановки цели Локке. 6. Модель системы контроля Лорда. 7. Теория регулирования действия Хеккера.

Теории мотивации обычно разбиваются на две группы категорий: теории, ориентированные на содержание, и, теории, ориентированные на процесс. Первая группа теорий, исходя из таблицы 1, изучает такие центральные человеческие потребности и мотивы, как базисные (первичные) потребности основного уровня или потребности более высокого порядка, человеческие потребности поддержания бытия, в социальных связях и развитии (Маслоу, Альдерфер) мотивационные и гигиенические факторы (Герцберг), внутреннюю и внешнюю мотивацию (Деци), соотносимую с определенными аспектами выполняемой работы, которые как предполагается, имеют отношение к мотивации.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Исследования, проведенные американским ученым психологом Абрахамом Маслоу, впервые показали, что мотивами поступков людей

являются не экономические силы, как считали сторонники других концепций, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном варианте. Он также доказал, что производительность труда рабочих может повышаться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе.

Теория потребностей А. Маслоу благодаря своим универсальным объяснительным подходам получила широкое распространение и послужила основой для многих современных моделей мотивации трудовой деятельности личности. Этому способствовали и результаты известного в социологии хотторнского эксперимента, показавшего зависимость производительности труда от групповой сплоченности его исполнителей (социальной группы).

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. В настоящее время существует достаточно большое количество теорий мотивации. Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные (основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе) и процессуальные (основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания) [65].

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой, которая представлена в таблице 2.

**Таблица 2 - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе**

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>Мотивационные факторы</b>
Политика организации и администрация	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем [84].

Разница в рассмотренных теориях, следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации работник обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, работник начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера-Лоулера.

Вторая группа теорий имеет дело с переменными процесса, которые лежат в основе определения познавательного выбора того или иного действия.

Процессуальные теории, например, модель Врума или теории мотивации достижения (Мак-Клелланда, Хекхаузена) концентрируются на процессе выбора линии поведения и подчеркивают два детерминанта выбора: ожидания индивидуумов и субъективная оценка ими ожидаемых последствий, связанных с альтернативными действиями на рабочем месте [38].

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории, Мак Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестаций, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому [49].

Основу модели теории ожидания составляют три вышеперечисленные концепции. Мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей.

Комплексная же процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера - Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- уровень удовлетворенности.

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же, как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации [77].

Применение обеих групп теорий мотивации, на наш взгляд, имеет ряд ограничений. В части содержательных теорий представляется невозможным

выявить универсальные потребности и мотивы, т.е. наиболее важные и эффективные для каждого, независимо от места и времени. Кроме того, воздействие конструктивных элементов содержательных теорий на поведение и результаты выполнения работы часто видятся непрямыми. Содержательные теории полностью концентрируются на анализе факторов, лежащих в основе мотивации, и совсем не уделяют внимания самому механизму мотивации. Однако, предполагая, что эти механизмы являются предметом изучения процессуальных теорий, сами теории фактически почти исключительно сосредотачиваются на познавательных процессах, лежащих в основе выбора. Например, модель ценность - инструментальность - ожидание (Врума) способна определять мотивационные состояния только для совершенно определенного поведения или делать наиболее вероятный выбор для совершенно определенного условия. Или Д. Мак-Грегор в противовес существовавшей тогда стандартной теории, названной им теорией «Х», согласно которой «средний человек в своей основе не любит работать и при любой возможности ее избегает», разработал теорию «У», гласящую, что «человек будет использовать самоуправление и самоконтроль, стремясь к достижению целей, к которым он приобщен», и что «способность проявить сравнительно высокий уровень выдумки, изобретательности и творчества в решении организационных проблем распространена в человеческом обществе скорее часто, чем редко» [106].

Следовательно, процессуальные теории, которые доминировали в исследовательской литературе в течение 1960-1970 гг., ставят в основу почти исключительно модели познавательного (когнитивного) выбора или познавательного оценивания, основанные на теории ожидания или теории справедливости / несправедливости.

В процессуальных теориях мотивации отдельно выделяются: теория постановки цели (Локке), модель систем контроля (Лорда) и теория регулирования действия (Хеккера). Они включают цели и саморегулирование в качестве доминирующих конструктивных элементов [107].



В этих теориях парадигма постановки цели, введенная Е.А. Локке и его коллегами (1991), доминировала среди исследований мотивации на протяжении последних двух десятилетий. Согласно этой теории, цели влияют на поведение через четыре механизма: направление внимания, мобилизация усилия на задаче, поддержка постоянства задания и содействие стратегическому развитию. Теория устанавливает два важных признака цели: интенсивность и содержание. В то время как интенсивность цели относится к силе цели в плане важности и обязательности, содержание цели приводит нас к аспектам, подобным специфичности (определенности) и сложности. Поскольку многочисленные исследования поддерживают идею о положительном воздействии на результаты выполнения работ наличия трудной и определенной цели, методы постановки целей получили широкое распространение в практике управления [106].

Теории саморегулирования и контроля были сформулированы Б.Хеккером (1985) и Р.Дж.Лордом (1994). Хотя эти теории в основном основываются на различных традициях психологии, они содержат некоторые общие основные теоретические и методологические положения, например, целевая ориентация или моделирование саморегулирования. Эмпирические исследования, проверяющие справедливость прогнозов трудового поведения и результатов выполнения работы, полученных на основе этих моделей, в целом, подтверждают теории [105].

Нами в таблице 1 выделены теории, представляющие собой интегральную точку зрения, позволяющую соединить конструктивные элементы содержательных теорий, наподобие потребностей, мотивов и т.д., и конструктивные элементы процессуальных теорий, наподобие постановки цели и саморегулирования (теория саморегулирования Дж. Кула и модель «Рубикон» Хекхаузена и П.М. Голлвицера). Так, например, модель Рубикон рассматривает четыре мотивационные фазы трудового поведения, а именно: взвешивание (фаза выбора), планирование, действие и оценивание, в то время как модели, упомянутые ранее, ограничены одной или двумя определенными

фазами. «Переход через Рубикон» означает ликвидацию разрыва между мотивацией и намерением. И хотя эта модель пока еще мало обоснована как инструмент прогнозирования трудового поведения и результатов выполнения работы, ее интегральный подход к мотивации в осуществлении целенаправленного действия может внести существенный вклад в более точное прогнозирование удовлетворенности трудом, прекращения труда или результата выполнения работы [105].

Как видно, развитие представлений о роли и месте человека в его сущностных проявлениях в науке управления серьезно видоизменились. А именно сюда были включены сведения о понимании мотивов с современными представлениями о личности, индивидуальности и психологических закономерностях поведения человека.

В связи с вышесказанным принципиально важным становится рассмотрение роли человека в производственной и всякой иной деятельности, которую прямо связывают с сущностными свойствами человека [22].

В нашей стране в 20-30 годы XX века проблемы мотивирования решались по трем направлениям: техническое (А.А. Богданов, Е.Ф. Розмирович); социальное (П.М. Керженцев, Н.А. Витке) и соотношение моральных и материальных стимулов (И.С. Каннегисер). Значительные изменения в теоретических подходах к стимулированию и мотивации отмечены в 60-х и 80-х годах двадцатого века. Это произошло в связи с развитием концепции социального управления и основанного на нем планирования социального развития предприятий и его работников [32].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По мнению многих ученых, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека [60].

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существуем тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Между тем, жизнь не стоит на месте и «... тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Никто точно не знает,

как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает». Поэтому в кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования [95].

В настоящее время, как в отечественной литературе, так и в зарубежных источниках понятия мотивация (в одной диаде), а также мотив и мотивация (в другой диаде), довольно часто употребляют как рядоположенные. По нашему мнению, отсутствие четкого и объективного разграничения в содержании названных терминов связывается с тем, что каждый из них пришел из разных наук, имеющих различные объекты и предметы изучения [7].

Дальнейшее развитие концепция «человека социального» получает в теории человеческих ресурсов - нового подхода к мотивации, развивающего преимущества предыдущего подхода и делающего ставку на вовлеченность работников в управление организацией. Согласно этому подходу, ответственность (точнее солидарную ответственность) за социальное благосостояние берет на себя в большей степени организация, в которой трудится человек, т.е. организация начинает выступать в качестве гаранта, обеспечивающего выполнение ряда социальных обязательств перед собственными работниками [88].

Особого внимания заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации.

На наш взгляд, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей

части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В связи с этим становится необходимым рассмотреть взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «мотивы - мотивация».

## **1.2 Взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «мотивы – мотивация»**

Термин «мотивация» в отечественной научной литературе стал использоваться относительно недавно. Его появление, скорее связано, с простым заимствованием, чем с пониманием того смысла, который он несет в себе при использовании в западной социально-экономической, социологической и психологической науках, обслуживающих управление [33].

Классическая концепция управления стала вытесняться другой, характерной чертой которой стало большее внимание к человеку, а также осознание человека как особенного ресурса, управление которым должно коренным образом отличаться от управления собственно производственными процессами и организацией.

Этот подход в управлении можно определить как неоклассический на следующих основаниях:

1. Для неоклассического подхода к управлению стало типичным более широкое использование человеческих способностей, но с исключительным превалированием тейлоровских взглядов на организацию и управление трудом.

2. Неоклассическая разновидность тейлоризма и всего его понятийного обоснования значительно продвинулась вперед, благодаря тем социальным движениям, которые развернулись в Европе и мире после Великой депрессии

20-30 годов XX века. Принятие ряда законов, как в европейских государствах, так и в США, регулирующих трудовые отношения, повлияло непосредственно на организацию труда, его нормирование и оплату.

3. Научно-технический прогресс, особенно бурно заявивший о себе в сфере производства, потребовал новых профессиональных качеств от работника, поскольку труд все более насыщался операциями, требующими включения интеллектуальных и сенсорных навыков и умений [91].

4. Принятие решений в предпринимательстве приобретало все более исследовательский характер, а значит, требовало от предпринимателей обширных, комплексных знаний и высокой общей культуры.

Предпринимательство в арсенал своих средств включает достижение баланса интересов различных участников производственных процессов, в том числе и наибольшей ее части - наемных работников. В связи с этим появляется необходимость в специальных управленческих технологиях, связанных с установлением баланса интересов, т.е. специально на это ориентированного стимулирования [67].

5. И, последнее, что определило большую склонность использовать термин «мотивация», стало явление, которое можно характеризовать как взаимопроникновение научных предметов и проблем, изучающих различные области действительности. Так, несомненно, термин «мотивация» пришел в экономику и управление из психологии и социологии наук, изучающих человека и общество [79].

Однако, он претерпел значительные изменения именно в неоклассическом плане. А именно, основным его содержанием остается то, что вкладывалось традиционно в понятие «стимул», т.е. управленческое воздействие с целью утвердить необходимое поведение или деятельность. Новым же, дополняющим содержание этого традиционного понятия, стали признаки, характеризующие его направление не столько на сам труд или деятельность, а на человека и на основные источники его активности, которые принято называть обобщенно потребностями, хотя на самом деле ими не

исчерпываются все факторы, условия и реальности, могущие быть в качестве источников активного, деятельного поведения человека [78].

Таким образом, стимул как воздействие на человека с целью обеспечения более высокой индивидуальной производительности с учетом его потребностей составляет основной, сущностный признак понятия мотивация.

Поскольку осознанной формой потребностей человека являются мотивы, то встает вопрос о взаимосвязи мотивации и мотивов.

Очевидно, что мотивация и мотивы - совершенно различные по содержанию понятия, хотя в настоящее время в управленческой литературе можно встретить точки зрения, практически объединяющие эти понятия в одно [85].

Это имеет место в том случае, когда речь идет не о мотивации как составляющей части управленческого воздействия, а тогда, когда имеется в виду причина поведения человека в связи с его отношениями с организацией, структурами управления, руководителями и т.п. В этих случаях предпочитают указывать не на мотивы, а на мотивацию, поскольку этот термин представляется менее строгим, но полностью охватывающим широкое поле отношений и связей человека и окружающей его производственно-трудовой сферы [81].

Таким образом, термин «мотивация», являясь производным от термина «мотив» в неоклассической концепции управления, по существу несет в себе понятие стимул, но с признаками, определяющими направленность стимула на потребности отдельного работника или коллектива в целом [2].

Переориентация с понятия «стимул» на понятие «мотивация» в неоклассическом варианте способствовала появлению новых концепций управления, в которых управление мотивацией стало занимать одно из центральных мест, благодаря все большему пониманию значимости человеческих ресурсов и человеческого капитала в экономике всех уровней, начиная от национальной и до отдельных рабочих мест [5].

Неоклассическая система стимулирования, или, по установившейся терминологии, мотивация, предполагает установление связи между мотивом и стимулом. Другими словами, в соответствии с этой концепцией необходимо быть ориентированным не просто на потребности, а на те из них, которые осознаны и выступают в качестве мотивов [89].

Таким образом, мотивация как часть управления стала пониматься в качестве стимула, но ориентированного на актуальные или потенциальные потребности работника, не абстрактного по своим рабочим качествам (Тейлор), а на конкретного, живого, реально функционирующего в управляемой системе. Стимул, таким образом, приобрел свойства индивидуальности.

Нельзя сказать, что в неоклассической концепции мотивации стимул становится полностью индивидуализированным. Но то, что индивидуальность работника учитывается, на нее ориентированы некоторые из стимулов - это соответствует действительности [86].

Включение в организацию трудового процесса индивидуальности, личностных качеств было большим прорывом в переходе от понимания человека как безликой рабочей силы к пониманию человеческих ресурсов, которые, собственно, и означали открытие в человеке других, более ценных для управления качеств, чем те, которые вкладывались традиционно в понятие рабочая сила [20].

Однако следует отметить, что первоначально при формировании систем стимулирования, ориентированных на учет индивидуальности и личностных качеств работников, в качестве объектов такого стимулирования, становились высококвалифицированные работники. Основная масса работников с низкой или узкой квалификацией стимулировалась так же, как и было определено классической концепцией управления.

Таким образом, стимулирование индивидуальности на первых этапах использования этого фактора было связано исключительно с квалификацией. Индивидуализация стимулов, т. е. превращение их в то, что стало называться



мотивацией, была ориентирована на развитие и использование наиболее ценных для работодателя качеств работника, выражающихся в наличии развитых специальных способностей, т. к. они составляли основу профессиональной квалификации. В последующем труд становится все более квалифицированным, что и способствовало расширению использования индивидуализировано ориентированных стимулов. Другими словами, мотивация, как форма стимулирования с учетом индивидуальности, становится всеобщим фактором управления [21].

Ниже мы приводим определения термина «мотивация», встречающиеся в современной отечественной литературе.

Мотивация - совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата [17].

Мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов [22].

Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общественных целей организации [71].

Мотивация - воздействие на поведение человека для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств, а также организационных (административных) мер [64].

Мотивация труда - побуждение работников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей [92].

Мотивация трудовой деятельности - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [42].

Мотивация - это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения [1].

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [24].

Ни в одном из цитируемых источников нет четкого обоснования причин, в результате которых произошел отход от термина «стимулирование». По нашему убеждению, этот отход связан с привлечением в стимулирование признака индивидуальности. В результате чего весь процесс стимулирования из механистического, определяющегося исключительно экономической и технологической целесообразностью, становится деятельностью, связанной с анализом востребованности человеком предлагаемых стимулов, с учетом их актуальности для удовлетворения потребностей, ряд которых в связи с развитием трудовой деятельности, постоянно возрастает.

Таким образом, стимулирование как составная часть управления сохраняя за собой основные, традиционные цели и задачи, в качестве мотивации призвано решать в следующей триаде: стимул - мотивация - мотивы.

Все это вместе и можно назвать стимулированием как одной из составляющих управления, призванной воздействовать на трудовую деятельность и поведение человека. Но когда речь идет об управлении конкретным работником или трудовыми коллективами, стимулирование конкретизируется в понятие мотивации, поскольку стимулы должны быть ориентированы на индивидуальные и групповые свойства и качества коллектива, которому они, собственно, и адресуются [15].

Таким образом, стимулирование включает мотивацию как составную часть управления, посредством которой в современных условиях осуществляется воздействие на работника и коллектив с учетом их конкретных характеристик. В связи с этим термин мотивация в большей степени соответствует содержанию той практической управленческой

деятельности, которая направлена на активизацию работника и коллектива в достижении поставленной цели.



**Рисунок 1 - Взаимосвязь понятий «стимулы — мотивация - мотивы в процессе управления**

Стимулирование как функция управления в современном понимании этого термина включает в себя: стимул - мотивация — мотив, отношения составляющих в этой триаде могут быть представлены следующим образом на рисунке 1.

Прежде всего, необходимо отметить, что и на стимулы, и на мотивы оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Другими словами, они не являются автономными или самопроизвольно формирующимися.

В свете нашего исследования внешними факторами, влияющими на стимулы и мотивы труда преподавателей, являются:

- экономические условия страны;
- политика государства в области образования;
- форма собственности образовательной организации;
- степень самостоятельности образовательной организации.

Эти не зависящие от образовательной организации факторы, на наш взгляд, должны быть стабильны, тогда можно вести речь о разработке эффективной и рациональной системы мотивации труда преподавателей [84].

На мотивы влияют также внутренние факторы, которые обусловлены:

- специализацией образовательной организации (технический, гуманитарный, медицинский, педагогический);
- организацией учебного процесса (занятия в одну или несколько смен, территориальное расположение корпусов);
- наличием различных форм обучения (очная, заочная, вечерняя, экстернат);
- количеством студентов (бюджетных и обучающихся на компенсационной основе очников и заочников);
- структурой профессорско-преподавательского состава (наличие остепененных преподавателей, долей профессоров и доцентов);
- особенностями трудовой деятельности преподавателей (режим работы, возможность обучения в аспирантуре, докторантуре).

В качестве мотивов выступают актуализированные потребности всех уровней. В данном случае не имеет значения, о каком уровне потребностей идет речь. Главное здесь состоит в том, что предлагаемые стимулы должны совпасть с актуальными мотивами, т.е. с осознанными потребностями человека, как субъекта труда. Из рисунка видно, что стимулы действуют на мотивы, которые, в свою очередь, определяют отношение к стимулу.

Те стимулы, которые оказались адекватными актуальным мотивам, вместе с последними и составляют мотивацию, т.е. эффективное, индивидуально ориентированное стимулирование труда преподавателя.

Таким образом, рассматривая понятия мотив и мотивация, нельзя обойтись без понятий стимул и стимулирование. Показав взаимосвязь и взаимообусловленность понятий «стимулы - стимулирование - мотивы - мотивация» можно сделать промежуточные выводы:

1. Стимулирование, как составная часть управления, сохраняя за собой основные, традиционные цели и задачи, в качестве мотивации призвано решать в триаде стимул - мотивация - мотив.

2. Все это вместе можно назвать стимулированием как одной из составляющих управления, призванной воздействовать на трудовую деятельность и поведение преподавателя.

3. Но когда речь идет об управлении коллективами преподавателей, действующими в условиях организации, стимулирование конкретизируется в понятие мотивация, поскольку стимулы, используемые в процессе управления - стимулирования, должны быть ориентированы на групповые свойства и качества преподавателей, которым они, собственно, и адресуются.

### **1.3 Пути и методы мотивации как факторы создания благоприятного психологического климата и удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью в образовательной организации**

Экономические реформы и модернизация системы профессионального образования, происходящие в России, предполагают утверждение таких условий управления образовательными организациями, при которых работники получают реальную возможность проявить свою инициативу, и чтобы эти условия пробудили у них интерес к трудовой деятельности. Использование различных форм и методов мотивации позволит сформировать руководству действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только нормальному функционированию, но и развитию образовательной организации [77].

Успех любой организации, в том числе и учебного заведения, во многом зависит от того, насколько полно и оптимально были выстроены системы мотивации персонала.

Важнейшей составляющей профессиональной мотивации является степень удовлетворенности сотрудником своей профессиональной деятельностью, включающая следующие критерии:

- адекватно затраченное силам финансово – материальное вознаграждение;
- личный успех обучающихся, зависящий от деятельности конкретного педагога;
- собственный личностный рост педагогов в процессе подготовки и проведения занятий [13].

С точки зрения психологии личности, состояние удовлетворенности трудовой деятельностью можно интерпретировать по-разному. Так, это состояние может быть следствием стремлений сотрудника к активной деятельности, более полному самовыражению, которое достигается в процессе труда. Но оно же порой проистекает и из примитивных интересов, невысоких запросов личности. С другой стороны, состояние неудовлетворенности работника может при известных условиях побуждать его к поискам, творчеству, при других же условиях оно является следствием столкновения высокого уровня притязаний личности с весьма незначительными возможностями для их осуществления [26].

Выделяют следующие пути, способствующие повышению удовлетворенности персонала своей работой:

- обеспечение ясного соответствия между трудовым вкладом и вознаграждениями;
- демонстрация заботы о благосостоянии работников;
- обеспечение возможностей для участия работников в принятии решений;
- забота о возникновении ролевой неясности;
- поощрение благоприятных межличностных отношений [19].

Данные об уровне удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников своей работой позволяют руководству любой организации

оперативно решать такие организационные проблемы, как текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, проведение инноваций, оптимизация системы стимулирования труда и т.д. Таким образом, знание степени удовлетворенности работой позволяет руководству гибко реагировать на те или иные изменения ситуации в организациях.

С одной стороны, удовлетворенность трудом является выражением его субъективного отношений к своей работе. С другой стороны, объективной оценки его труда различными субъектами образовательной организации (обучающимися, родителями или лицами их заменяющими, управленческим персоналом). Эмпирически доказано, что высокая степень удовлетворенности своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на личность педагога, улучшает их отношение к работе и организации, способствует росту имиджа образовательной организации и его конкурентоспособности [55].

Таким образом, можно утверждать, что среди наиболее важных факторов удовлетворенности трудом можно назвать творческий характер труда, благоприятные условия и личный успех обучающихся.

Итак, удовлетворенность профессиональной деятельностью педагога – это важная характеристика эффективного функционирования современной образовательной организации, определяющая во многом качество конечного результата [16].

Выделяют следующие признаки высокой мотивации педагога:

- специалист надежно, с высоким уровнем самоотдачи и увлеченности исполняет свои должностные обязанности;
- он готов прилагать дополнительные усилия, например, в сверхурочной работе;
- демонстрирует удовлетворенность работой, не высказывает намерения поменять место работы;
- склонен к проявлению инициативы и отзывчив на инновационные мероприятия [100].

Сущность и основное содержание управления персоналом – создание условий для высокой мотивации сотрудников. Речь может идти о создании руководителем системы социально - психологических условий, то есть таких объективных обстоятельств совместной деятельности, которые в совокупности с материальными условиями являются необходимыми для возникновения личных усилий педагога по самосовершенствованию и самореализации.

Психологический механизм возникновения высокой профессиональной мотивации и создания благоприятного социально-психологического климата заключается в переживании вероятности удовлетворения всех основных и прежде всего, социальных потребностей личности. Когда работа становится способом проявления потенциала работника, сферой его самоактуализации и творчества, тогда итогом будет существенный профессиональный рост и высокая самоудовлетворенность [40].

Роль разных мотиваторов профессиональной деятельности существенно зависит от имеющихся в данное время общественных отношений, выполняемой деятельности (профессии), направленности личности (интереса к профессии), гендерных различий субъектов профессиональной деятельности, уровня развития социально – психологической компетентности как метакомпетентности, интегрированной и концентрированной системы социально-психологических компетенций, обеспечивающих преобразование человека, как минимум в следующих направлениях:

- самоактуализации;
- получение знаний о психической реальности и умению их применять;
- системной организации сознания, включающую, как минимум, следующие компоненты: образ мира; направленность, социально ориентированные мотивы; отношение к внешнему миру, к людям, к деятельности; отношение к себе, особенности саморегуляции; креативность, ее особенности; интеллектуальные черты индивидуальности;



эмоциональность, ее особенности и проявления; особенности осознания жизненных целей и задач; представление о сложных способностях, сочетаниях личных качеств; осознание того, какие качества важно развивать у себя; представление о своем месте в социуме [47].

Мотиваторами могут выступать:

- престиж профессии;
- содержание труда;
- возможность продвижения по службе и повышения квалификации;
- возможность заработка;
- установление благоприятных взаимоотношений с руководителями и коллегами по работе;
- степень гарантированности работы.

Первые четыре мотива составляют «мотивационное ядро» личности, определяющее направленность и активность труда. Сила мотива зависит от степени напряженности и значимости потребности, и поэтому данный перечень представляет собой не иерархию мотивов трудовой деятельности, а их комплекс. Внешние побуждения (стимулы) проходят через систему потребностей и ценностных ориентаций сотрудников и в результате этого становятся побудителями их профессиональной деятельности – мотивами [3].

Два последних мотива отражают состояние социально-психологического климата. Одним из основных показателей характера социально-психологического климата является удовлетворенность сотрудников некоторыми параметрами своей профессиональной деятельности, а также удовлетворенностью взаимоотношениями с партнерами по профессиональному взаимодействию [37].

С точки зрения интегративного подхода в структуризации личности основные мотивы проявлены через идентификацию личности в основных сферах – «Я - материальное», «Я - социальное» и «Я – духовное»:

- финансово – материальное вознаграждение («Я - материальное»);
- укрепление социального статуса и профессиональной успешности («Я - социальное»);
- самореализация через решение экзистенциальных задач («Я - духовное») [48].

Поведение человека в трудовом процессе определяет комплексное взаимодействие внешних и внутренних факторов. Наиболее значимыми внешними факторами выступают такие производственные факторы, как: возможность творчества в процессе деятельности; организация труда; санитарно-гигиенические условия; размер заработной платы; престижность профессии; возможность повышения квалификации и т.д.

Руководителю необходимо учитывать, что существует определенная зависимость в изменении роли мотивационных факторов при увеличении стажа сотрудников. Для молодых сотрудников (до 30 лет) самыми важными факторами, определявшими степень удовлетворенности работой, являлись возможность продвижения по работе и разнообразие труда. Было выявлено, что с возрастом повышается роль санитарно-гигиенических условий труда, работник становится более чувствительным к недостатку комфорта.

Сущность процесса целенаправленного развития профессиональной мотивации и улучшения социально-психологического климата в условиях современной профессиональной деятельности заключается в позитивном отношении педагогов и администрации, детерминирующих непрерывность личностного самосовершенствования субъектов управления [41].

Наиболее распространенными и эффективными методами повышения профессиональной мотивации, оптимизации социально – психологического климата и профилактики педагогических конфликтов являются:

- программы материального стимулирования;
- целевой менеджмент;

– обогащение труда (то есть перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом).

Управление системой мотивации, социально-психологическим климатом и профилактикой педагогических конфликтов в образовательной организации представляет собой интерпретацию двух основных аспектов внимания:

– экономической аспект (эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации, удовлетворить экономические потребности ее членов);

– психологический аспект (при его построении должны учитываться идеалы, стремления, потребности в достижении и самовыражении участников).

Внешние факторы, опосредующие мотивацию сотрудников и улучшающие социально-психологический климат в организации, выполняют следующие функции:

– функцию стимулирования творческой активности;

– функцию демонстрации позитивного отношения руководства к высоким результатам;

– функцию популяризации достижений среди персонала организации;

– функцию поднятия морального духа сотрудников, а также их делового настроения;

– функцию усиления действенности самого процесса стимулирования.

Существуют также иные способы воздействия на трудовую мотивацию персонала. Речь, в частности, идет о социально-психологических методах управления мотивацией работников, то есть методов воздействия и преобразования побуждений личности в сфере профессиональной деятельности.

Считается, что в деятельности, вызывающей глубокий интерес и творческое отношение, интенсивно развиваются профессиональный опыт и мастерство. Таким образом, мотивация, основанная на интересе, составляет сущность ответственного и инициативного отношения к деятельности. В связи с этим целенаправленная работа руководителя по обогащению содержания труда своих подчиненных путем смены видов труда, разнообразия профессиональных заданий будет явно способствовать повышению профессиональной мотивации персонала. Мотив интереса выступает, как правило, в виде интереса к процессу трудовой деятельности и в виде мотива к результату деятельности. Полагают, что более устойчив и надежен мотив, ориентированный на результаты деятельности, а мотив, направленный на процесс деятельности, может быть использован с целью повышения инициативы сотрудников. Ориентация в мотивации на результат деятельности в большей мере соответствует объективной цели деятельности. Мотивация, ориентированная на процесс деятельности, менее устойчива, потому что цель здесь – именно способы и методы выполнения деятельности и то удовлетворение, которое человек испытывает от самого процесса деятельности, а это недостаточно надежно для того, чтобы быть единственным мотивом, на который можно было бы опираться в целях повышения инициативы и ответственности личности [83].

Кроме мотивов, связанных с инициативой и ответственностью, выделяют мотив достижения успеха в собственной деятельности. Его особенность состоит в том, что результат и процесс деятельности выступают для личности исключительно как субъективно значимые, порой не ориентированные на общественно полезное значение [83].

Для руководителя весьма желательно усиливать взаимосвязь удовлетворенности сотрудников своей деятельностью и продуктивности функции профессиональной организации. Считается, что чем менее позитивна эта взаимосвязь, тем менее эффективной является данная организация.

Повышение уровня социально-психологической компетентности – важное условие решения данной задачи. Чем выше уровень социально-психологической компетентности у субъектов образовательной организации, тем эффективнее решение профессиональных задач.

### **Выводы по Главе 1**

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

1. Исторические вехи развития управленческой мысли в направлении разработки научных основ организации целенаправленной профессиональной человеческой деятельности, опубликованные в трудах отечественных и зарубежных ученых широко известны. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Мак Клееланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модели мотивации Портера-Лоуера. Российскими новаторами экономической науки, уделившими особое внимание кооперативной организации труда и новым подходам в технологии мотивирующего воздействия на работников, заслуженно считаются такие ученые как А.А. Богданов, Е.Ф. Розмирович, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, И.В. Каннергисер, Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Опубликование перечисленных трудов дало возможность практикам вплотную подойти к осознанию возросшего значения человека как личности.

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

побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, оболочка мотивации труда.

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

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

**ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО  
БЮДЖЕТНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

**2.1 Общая характеристика и анализ эффективности процессов  
мотивации деятельности персонала колледжа**

Полное наименование: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный технический колледж».

Сокращенное название: ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж», аббревиатура: ГБПОУ «ЮУрГТК».

Учредителем колледжа является Министерство образования и науки Челябинской области.

Сфера деятельности – оказание образовательных услуг.

Аккредитационный статус: колледж.

Организационно-правовая форма: государственный.

Юридический адрес: 454007, ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г. ЧЕЛЯБИНСК, УЛ. ГОРЬКОГО, Д.15. Местонахождение главного корпуса соответствует юридическому адресу. Также имеются учебные корпуса: учебный комплекс 2, машиностроительный комплекс и политехнический комплекс.

В результате реорганизации Челябинского монтажного колледжа, Челябинского политехнического техникума и Челябинского машиностроительного техникума, 7 сентября 2010 был создано новое учебное заведение – Государственное бюджетное профессиональное образовательное

учреждение «Южно-Уральский государственный технический колледж» ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

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

В целях совершенствования качества обучения и воспитания студентов, повышения педагогического мастерства преподавателей в Колледже создан и действует учебно-методический Совет, объединяющий педагогических работников. Председателем Совета является заместитель директора по учебной работе. Совет организует работу по методическому обеспечению учебного процесса, планирует и направляет разработку и издание учебно-методических пособий в бумажном и электронном вариантах, занимается внедрением новейших информационных образовательных технологий.

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

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор. Директор назначается Учредителем.

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

Педагогический совет колледжа является коллегиальным совещательным органом образовательного учреждения среднего



профессионального образования, объединяющим педагогов и других его работников.

В состав администрации входят опытные, высококвалифицированные руководители:

1. Тубер Игорь Иосифович - директор колледжа.
2. Зам. директора по научно-методической работе - Крашакова Татьяна Юдовна
3. Зам. директора по учебно-воспитательной работе - Родионов Сергей Леонидович
4. Зам. директора по учебно-производственной работе - Степанова Елизавета Александровна
5. Зам. директора по учебно-производственной работе - Ярошенко Александр Анатольевич
6. Зам. директора по учебной работе и общим вопросам - Семендяев Константин Николаевич.

Полная структура и органы управления ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» представлены на сайте колледжа. Все структурные подразделения соответствуют Уставу и обеспечивают решение функциональных задач образовательной организации.

На сегодняшний день в ГБПОУ «ЮУрГТК» реализуются следующие уровни образования:

1. Среднее профессиональное образование по программе базовой подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ).
2. Среднее профессиональное образование по программе углубленной подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ).
3. Среднее профессиональное образование по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих (ППКРС).

Формы обучения в ГБПОУ «ЮУрГТК»: очная, очно-заочная, заочная.

ГБПОУ «ЮУрГТК» готовит будущих специалистов в машиностроительной, экономической сфере, в области архитектуры и строительства, программирования и другим направлениям.

Для абитуриентов ГБПОУ «ЮУрГТК» открыты специальности:

1. Архитектура;
2. Строительство и эксплуатация зданий и сооружений;
3. Водоснабжение и водоотведение;
4. Монтаж и эксплуатация внутренних сантехнических устройств, кондиционирования воздуха и вентиляции;
5. Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования
6. промышленных и гражданских зданий;
7. Управление, эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома;
8. Инфокоммуникационные сети и системы связи;
9. Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям);
10. Земельно-имущественные отношения;
11. Информационные системы обеспечения градостроительной деятельности;
12. Садово-парковое и ландшафтное строительство;
13. Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям);
14. Сетевое и системное администрирование;
15. Информационные системы и программирование;
16. Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей;
17. Монтаж, техническое обслуживание и ремонт промышленного оборудования (по отраслям);
18. Оснащение средствами автоматизации технических процессов и производств (по отраслям);
19. Технология машиностроения;
20. Литейное производство чёрных и цветных металлов;

## 21. Сварочное производство.

Колледж является многофункциональным, многопрофильным и многоуровневым учебным заведением. Представляет 23 образовательных программы общего и среднего профессионального образования.

В 2006 и 2010 годах колледж входил в число 100 лучших колледжей нашей страны, в 2007 году он успешно участвовал в конкурсе инновационных образовательных программ в рамках национального проекта «Образование», где представил программу «Подготовка конкурентоспособных специалистов» для реализации национального проекта «Экономичное и комфортное проживание гражданам России.» Его реализация позволила учебному заведению значительно модернизировать и привести материально-техническую базу в соответствие с требованиями XXI века, оснастить лаборатории и аудитории новейшими технологиями и повысить квалификацию персонала, задействованного в образовательном процессе. Уровень подготовки, переподготовки, повышения квалификации педагогического состава в данной образовательной организации находится на высоком уровне. Об этом нам говорит сертификат, выданный Торгово-промышленной палатой РФ, а также различные дипломы. Они свидетельствуют о качественной работе и победе на олимпиадах, конкурсах и выставках регионального и российского значения: в апреле 2009 года колледж стал единственным в стране учреждением, выигравшим гран-при Международной специализированной выставки «Образование»: Стратегия - 2020». В 2013 году колледж получил диплом Министерства образования и науки Челябинской области «Лучшее учебное заведение профессионального образования». ГБПОУ «ЮУрГТК» стал победителем областного конкурса «Лучшая образовательная организация» в 2022 году. Также от 26 июля 2022 года колледжу был присвоен статус федеральной пилотной площадки сроком до 31 декабря 2024 года.

Диплом колледжа гарантирует высокий уровень подготовки, конкурентоспособности и востребованности выпускников на рынке труда. По

результатам социологических исследований, проведенных на Урале в 46 федеральном округе среди потребителей образовательных услуг, учреждение получило сертификат «Надежная репутация». На современном этапе в основу успехов положена сертифицированная в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2008 система менеджмента качества. Данная система стимулирует педагогический коллектив к совершенствованию инновационной деятельности. Опыт внедрения системы менеджмента качества неоднократно оценивался в ходе общероссийских и региональных курсов повышения квалификации работников среднего профессионального образования, организованных на базе образовательного учреждения.

Колледж обладает достаточной учебно-материальной базой для качественного осуществления образовательного процесса: общее количество объектов недвижимости – 56, общая площадь – 59596 кв. м.

Колледж сегодня – это: 4 учебных корпуса, 2 стадиона; 1 лыжная база; 2 спортивные площадки; 5 спортивных залов; 9 учебно-производственных мастерских; 3 учебных полигона; 4 библиотеки; 36 кабинетов по общеобразовательным дисциплинам и дисциплинам циклов ОГСЭ и ЕН; 80 кабинетов профессионального цикла; 55 учебных лабораторий; 30 компьютерных классов; 25 аудиторий, оснащенных интерактивными досками или мультимедийными установками.

Учебные лаборатории оснащены учебно-лабораторными стендами и другим лабораторным оборудованием, обеспечивающим выполнение лабораторных работ и практических занятий, предусмотренных основными профессиональными образовательными программами. Специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования для инвалидов и лиц с ОВЗ имеются. Применяется электронное обучение с применением дистанционного образования система moodle. Учебно-производственные мастерские и полигоны оснащены необходимым учебно-производственным оборудованием, вспомогательным оборудованием, инструментом и расходными материалами, необходимыми для организации и

проведения учебных практик студентов, в том числе и для получения квалификации по рабочей профессии.

ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» можно считать региональной точкой роста, отвечающей самым инновационным идеям и проектам. Колледж строит свое развитие в соответствии с моделью стратегической поддержки, поскольку в настоящее время у него есть значительные площади, оборудование для ресурсов и развитая инфраструктура. Сегодня ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» является одним из главных действующих лиц, на основе которого создаются новые специализированные центры компетенций, демонстрационные экзаменационные центры, новые семинары и лаборатории.

Основными направлениями деятельности колледжа являются:

- развитие современной инфраструктуры подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих в соответствии с современными, в том числе международными стандартами и передовыми технологиями;

- развитие человеческих ресурсов, включая обучение и оценку соответствующих квалификаций в соответствии со стандартами WSR; - создание современных условий для реализации программ высшего среднего образования, а также программ профессионального обучения и дополнительных профессиональных программ в соответствии с требованиями регионального рынка труда;

- создание условий для создания усовершенствованного адаптивного обучения с целью минимизации нехватки персонала в соответствии с текущими и будущими потребностями рынка труда.

В колледже слаженно работает команда почти в 400 человек, в том числе 180 преподавателей, из которых 92,5% имеют высшее образование, 7,5% имеют среднее профессиональное образование по профилю, соответствующему реализованным программам. В колледже построена

система непрерывного обучения, представленная двумя уровнями: внутренним и внешним.

Преподаватели колледжа являются активными и успешными участниками профессиональных конкурсов, научно-практических конференций и других конкурсных мероприятий для преподавателей различных уровней. Ежегодно на региональных конкурсах профессионального мастерства среди мастеров производственного обучения практики менеджеров, проводимых по стандартам WSR, преподаватели колледжей получают призы. Среди преподавателей колледжа - победители, призеры и финалисты областного конкурса «Мастер года», победители и финалисты областного конкурса «Профессиональный дебют». Участие в конкурсах, симпозиумах, научно-практических конференциях является довольно эффективной формой неформальной повышения квалификации преподавателей. Южно-Уральский государственный технический колледж активно участвует в олимпийском движении WorldSkills. За последние три года достижения колледжа включали в себя многочисленные победы на региональных этапах Всероссийских профессиональных олимпиад и на региональных чемпионатах «Молодые профессионалы», победителей и 49 лауреатов финальных этапов Всероссийских профессиональных олимпиад, победителей национального чемпионата WorldSkills в Южно-Сахалинске. В колледже достаточно развита система взаимодействия с работодателями для подготовки будущих специалистов. Представители работодателей также активно участвуют в работе с талантливыми студентами. Ежегодно работы, представленные по заказам компаний, организаций или при совместном участии студентов и работников этих компаний, представляются на конкурс дипломных проектов и работ. В ГБПОУ «ЮУрГТК» были разработаны и внедрены технологии для управления процессом выявления одаренных студентов и их вовлечения в исследовательскую и проектную деятельность. В настоящее время в колледже действует научно-исследовательское общество студентов, которое охватывает шесть основных направлений: гуманитарное,

научное, экологическое, информационное, техническое, профессиональное. На каждом объекте (монтажный комплекс, политехнический комплекс, машиностроительный комплекс) существуют предметные кружки, в которых студенты довольно успешно занимаются техническим творчеством и исследованиями и ежегодно отстаивают честь колледжа на различных мероприятиях. Результаты деятельности студентов представлены на конкурсах, фестивалях, семинарах, конференциях различного типа и уровня. Ежегодно в среднем более 1500 студентов участвуют в различных формах работы, предназначенных для развития таланта и демонстрации навыков студентов, которые активно участвуют в соревнованиях различного уровня, в спортивных мероприятиях, любительских выступлениях, конкурсах и творческих олимпиадах.

Руководство колледжа способствует развитию и укреплению связей с зарубежными и международными образовательными, научными и культурными организациями для обмена образовательными достижениями и технологиями, формирования уникального образовательного информационного пространства для учреждения профессионального образования и развитие академической мобильности.

Идея постоянного улучшения и совершенствования пронизывает все реализуемые в колледже процессы и лежит в основе управления развитием профессиональной образовательной организации. Важно отметить, что особенностью колледжа как системы является его связь с внешней средой. За долгие годы работы колледж, адаптируясь к внешней среде, приобрел опыт эффективной реструктуризации своих процессов без нарушения целостности. Опыт показывает, что, когда социальная система хорошо организована, она сама может влиять на внешнюю среду, адаптируя ее для достижения глобальной цели. Для этого система образования должна мобилизовать свои внешние и внутренние возможности. Колледж мобилизует внутренние возможности благодаря методике управления проектами. В настоящее время именно метод проекта позволяет четко сформулировать направления развития

организации образования и определить условия, необходимые для выполнения поставленной задачи.

Предприятия - социальные партнеры колледжа, работающие в совете колледжа и совете директоров, координирующие планы совместной деятельности, планы развития по отдельным направлениям и т.д. активно участвуют в разработке и реализации проектов.

Конкурентная активность и настойчивость команды, наличие внебюджетного элемента в качестве обеспечения финансирования при предоставлении грантов и субсидий позволяют даже в довольно сложных финансовых условиях совершать прорывные шаги в разработке материально-технических условий для реализации образовательных программ. С другой стороны, модернизация учебно-материальной базы позволяет значительно улучшить содержание подготовки специалистов, благодаря чему студенты осваивают новые технологии производства и высокотехнологичное оборудование.

В колледже постоянно расширяются сферы инноваций, увеличивается число участников инновационных проектов и программ. Проект системы, нацеленный на постоянное совершенствование, идеально вписывается в систему управления качеством на уровне университета. На данном этапе колледж развивает свой инновационный потенциал посредством реализации проектов, направленных на развитие материальной базы.

Трудоустройство выпускников является важнейшим показателем конкурентоспособности учебного заведения. ГБПОУ «ЮУрГТК» активно сотрудничает с предприятиями Челябинской и Свердловской области, что позволяет обеспечить выпускников вакантным рабочим местом.

Контроль ведения учебной документации осуществляет директор, заместитель директора по учебной работе, заведующие отделениями. Ведение классных журналов контролируется целенаправленно и систематически. По результатам контроля составляются справки и заслушиваются на административных советах при директоре колледжа, педагогических советах.



Заместитель директора по учебной работе осуществляет непосредственное планирование, контроль УПВ, анализ результатов деятельности компонентов системы, организует руководящую деятельность руководителей отделов. Заведующие отделениями проводят анализ результатов обучения и посещаемость по специализации, организация проверок состояния 53 документации для отдела, проверка отчета часов по группам, посещаемость занятий в группах, подготовка аналитических отчетов по результатам проверок. Принять меры по адаптации учебно-воспитательного процесса на факультете. Руководители цикловых методических комиссий исследуют успеваемость и академическое качество опираясь непосредственно на результаты работы преподавателей в их ЦМК, контролируют документацию педагогов, присутствуют на занятия, оказывать методическую помощь, анализируют качество преподавания и планирования работы учебного заведения для улучшить педагогических навыков, умений и знаний. Кураторы учебных групп организуют проверку ежедневной посещаемости и мониторинг успеваемости для группы, планируют и проводят тематические часы, встречи с родителями и преподавателями, посещают занятия в своей группе, следят за посещением дополнительных занятий и ведут индивидуальную работу со студентами и их родителями. Система имеет циклический характер. Все структурные компоненты взаимосвязаны между собой. Управление организуется как по вертикали, так и по горизонтали. Функции каждого участника в структуре управления определены в локальных актах, утвержденных учебно-методическим советом и сопровождающих этапы контроля.

Кадровый потенциал образовательной организации можно увидеть в таблице 3.

**Таблица 3 - Кадровый потенциал ГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»**

Показатель	Количество (чел.)	В % от общего количества преподавателей
Всего преподавателей	167	100
Имеют образование		
Высшее	158	92,5
Среднее профессиональное	14	7,5
Имеют ученую степень:		
Кандидат наук	3	1,7
Доктор наук	-	-
Профессор	1	0,57
Имеют почетное звание, награды, грамоты Министерства образования и науки РФ	11	6,2
Прошли повышение квалификации	122	69,7
Имеют педагогический стаж		
Общий стаж работы		
до 5 лет	23	13,1
до 15 лет	29	16,5
до 30 лет	61	34,9
более 30 лет	62	35,5
Стаж работы по специальности	43	24,5
до 5 лет		
до 15 лет	42	24
до 30 лет	55	31,4
более 30 лет	35	20,1

Методологический раздел исследования.

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

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

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

Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

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

Объектом исследования является профессорско – преподавательский коллектив в количестве 120 человек ГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

Предмет исследования – мотивы и система мотивирования трудовой деятельности преподавателей образовательной организации. Единица наблюдения и сбора информации – преподаватель ГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

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

Для изучения персонала ГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» использовались следующие методики:

1. Анкета «Мотивы трудовой деятельности и климат» (комбинированная из двух анкет) (приложение А) – анкета для определения мотивов и уровня трудовой и профессиональной деятельности.

2. Для изучения мотивации сотрудников была использована методика «Определения направленности личности (ориентационная анкета)» (приложение Б), впервые опубликованная Б. Бассом в 1967 г.

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

С помощью данной методики выявляются следующие направленности:

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

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

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

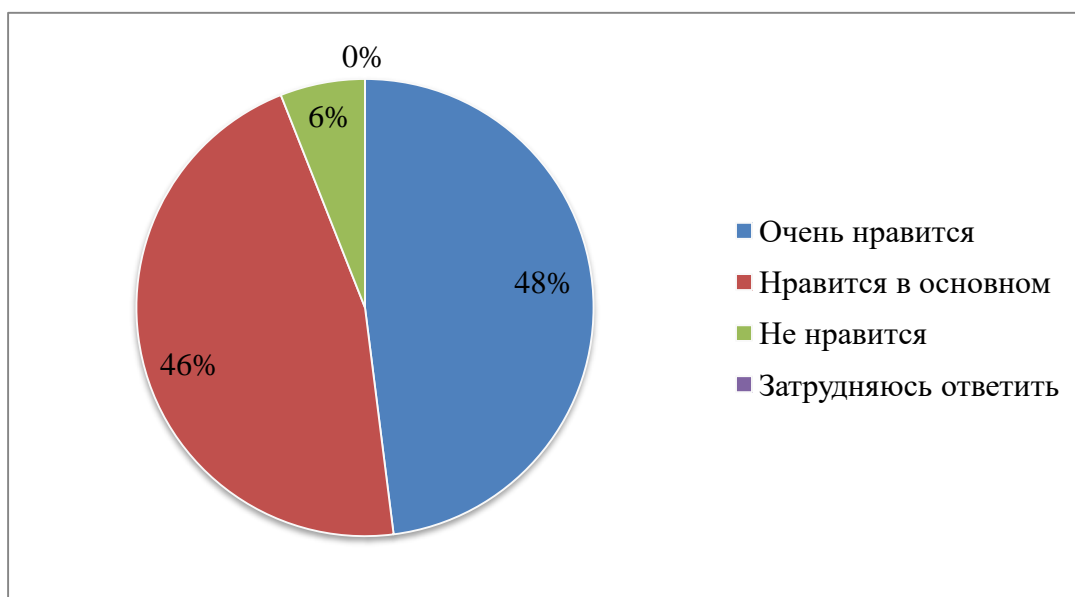
3. Методика «Особенности трудовой мотивации» (автор Д.Я.Райгородский) (приложение В).

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

Испытуемым для оценки передается следующий список мотивов:

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

Рассмотрим данные, полученные в результате исследования по первой анкете. Результаты представлены на рисунке 2.

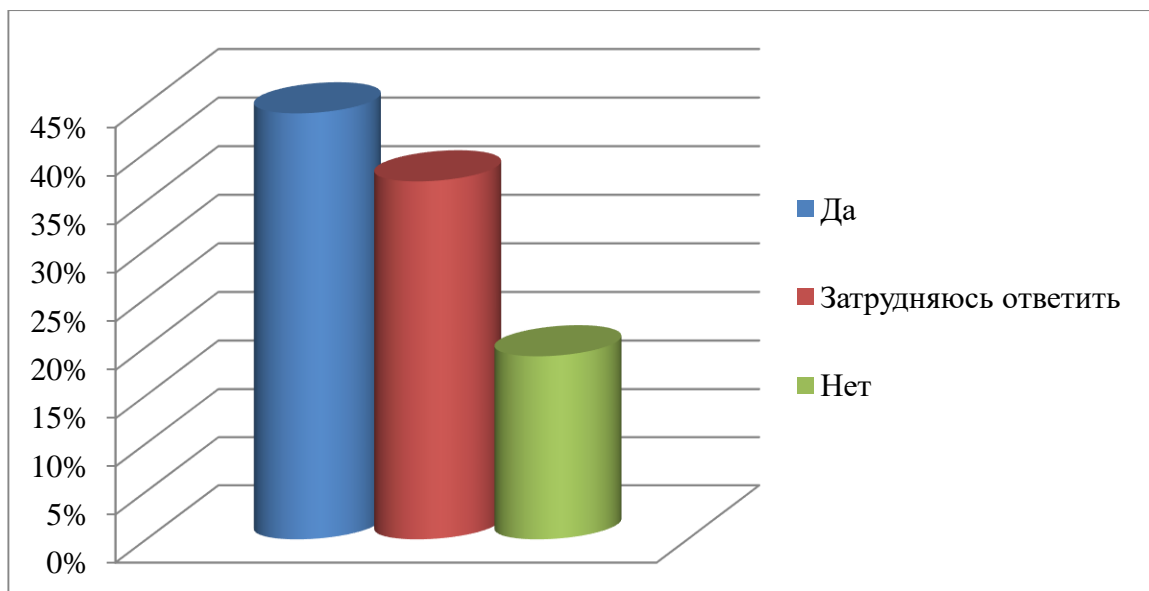


**Рисунок 2 - распределение ответов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?»**

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

Причем, при выделении факторов, повлиявших на выбор преподавательской деятельности, 60% опрошенных отметили «творческий характер труда», что подтверждает осознанность выбора профессии большинством преподавателей.

На рисунке 3 мы видим распределение ответов на вопрос «Если бы у вас был выбор, проработали бы вы еще 5 лет в организации в целом?».



**Рисунок 3 - Распределение ответов на вопрос «Если бы у вас был выбор, проработали бы вы еще 5 лет в организации в целом?»**

Большинство опрошенных желают работать еще 5 лет в образовательной организации в целом (44%).

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

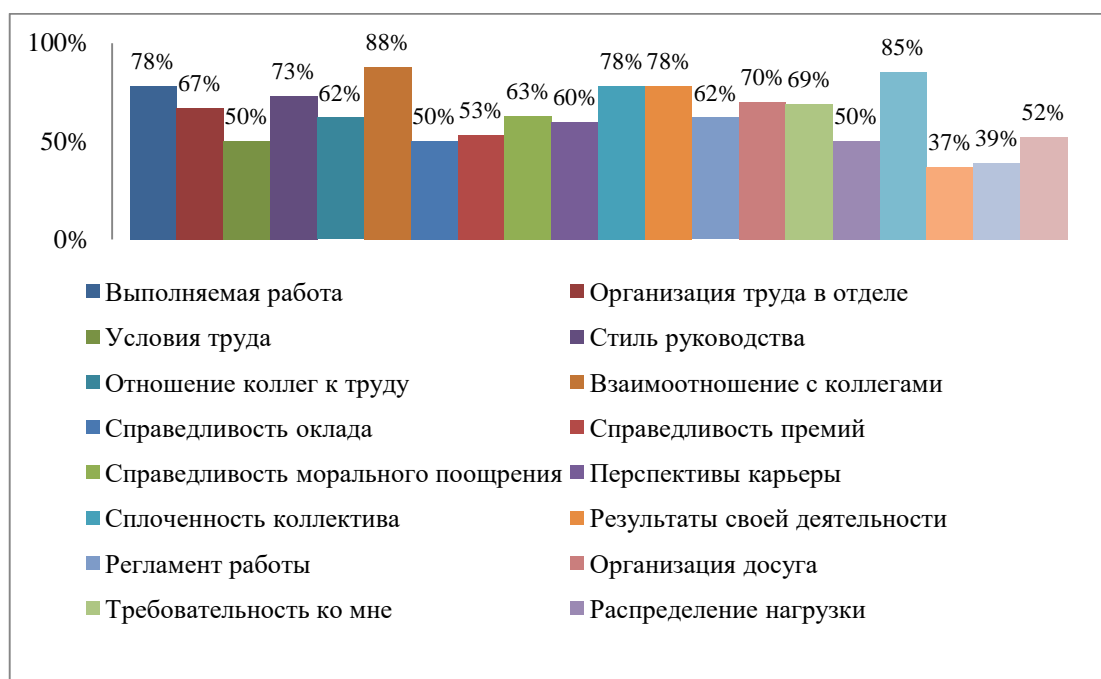
Интересными, на наш взгляд, являются результаты ответов на следующий вопросы: «Удовлетворены ли Вы получаемой в образовательной организации заработной платой?» и «Если бы аудиторная нагрузка преподавателя была уменьшена, то чему бы Вы уделили больше времени?». 76% респондентов, участвующих в анкетировании, считают, что их заработок не соответствует затратам их труда. В то же время, 60% преподавателей при уменьшении учебной нагрузки посвятили бы свободное время подготовке

научных разработок и материалов; изучению научной литературы; повышению своей квалификации.

Анализируя результаты опроса, мы увидели, что независимо от профиля деятельности определяющими мотивами для всех преподавателей являются «интерес к предмету» и «возможность самореализации».

Глядя на рисунок 4, мы можем увидеть, что среди показателей, характеризующих удовлетворенность профессорско-преподавательского состава различными сторонами деятельности, опрошенные в положительную сторону выделяют:

- взаимоотношения с коллегами (88%);
- отношения с непосредственным руководителем (85%);
- выполняемая работа (78%);
- сплоченность коллектива (78%);
- результаты работы (78%);
- стиль руководства (73%);
- организация досуга (70%).

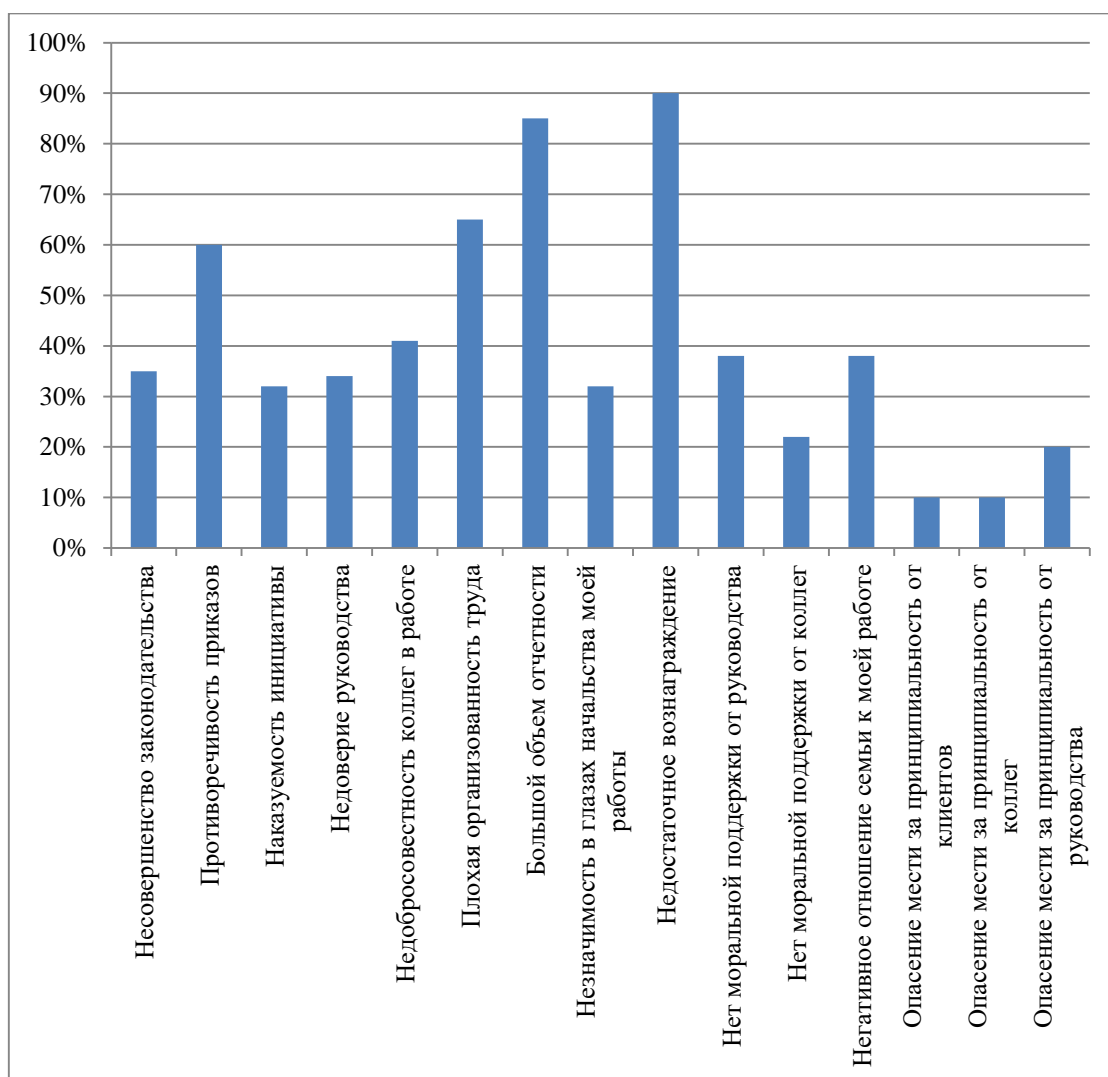


**Рисунок 4 - Результаты ответа на вопрос «В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива?»**



На рисунке 5 мы можем увидеть, что наиболее значимыми факторами эффективной работы для преподавателей, которые, к сожалению, недостаточно учитываются при работе с персоналом в образовательной организации являются:

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



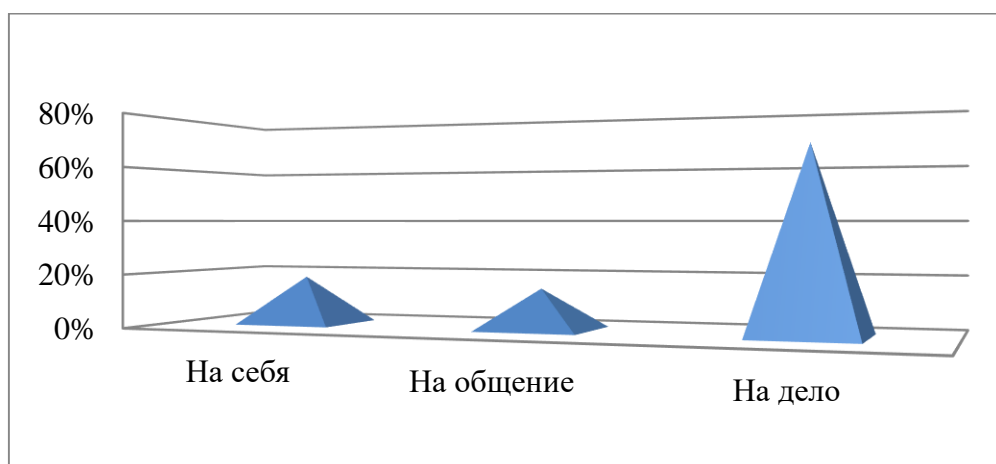
**Рисунок 5 - результаты ответов на вопрос «Что мешает Вам работать эффективно?»**

В свободное от преподавания время профессорско-преподавательский состав образовательной организации желал бы посвятить подготовке научных

разработок и материалом (54% опрошенных), повышению квалификации (54%) и изучению научной новизны в преподаваемой или дисциплине.

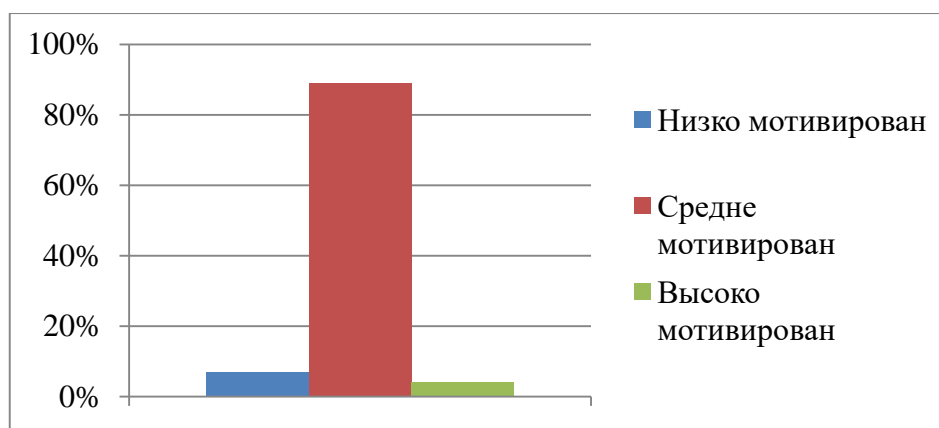
Преследуя цель выявить возможные пути повышения удовлетворенности трудом, в анкету был включен вопрос: «При каких обстоятельствах повышается Ваша удовлетворенность трудом», на который большее число преподавателей ответили, что их удовлетворенность педагогической деятельностью возрастет с повышением социального статуса преподавателя и в целом науки – 66%. В мотивации удовлетворенности преподавательского труда большое значение имеют постоянство учебного курса в учебном плане – 40%, уменьшение количества студентов в группе – 28%, увеличение курсовых часов – 24%.

Рассмотрим особенности направленности личности по методике Л.А. Верещагина. Данные представлены на рисунке 6. В профессорско-преподавательском составе образовательной организации преобладают лица, направленные «на дело – 67%», «на себя – 19%», «на общение – 15%».



**Рисунок 6-Процентное распределение респондентов по методике "Направленность" Л.А. Верещагина**

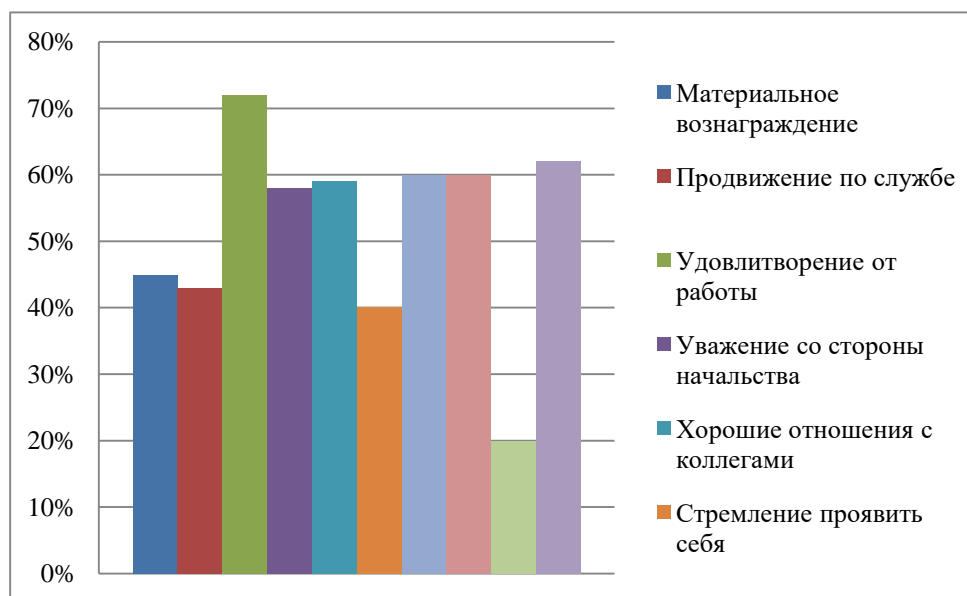
На рисунке 7 мы можем увидеть уровень мотивации персонала по методике В.Я. Райгородского. 89% респондентов являются «средне мотивированными», более значимо выражены мотивы труда: удовлетворение от хорошо выполненной работы, осознание социальной и общественной значимости своего труда и желание проявить творчество в работе.



**Рисунок 7 - Уровень мотивации персонала**

Рисунок 8 иллюстрирует, что наиболее значимыми для профессорско-преподавательского состава мотивами труда являются:

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



**Рисунок 8 - Результаты анкетирования по методике Д.Я. Райгородского «Особенности трудовой мотивации»**

Интересным фактом также является, что для преподавателей не значимыми или не развитыми, не задействованными мотивами также

являются мотивы избегания ответственности и самостоятельности (20%), стремление проявить себя (40%), продвижение по службе (43%).

По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы:

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

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

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

4. Для повышения стремления проявить себя, улучшениям условий труда, взаимодействия с другими отделами и подразделениями образовательной организации, а также справедливостью оклада и премий необходимо выстроить объективную оценку и оплату работы преподавателя в виде комплексной модели по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-Уральского государственного технического колледжа».

## **2.2 Разработка комплексной модели по совершенствованию процессов мотивации деятельности персонала**

Предлагаемая концептуальная модель обеспечивает стимулирование преподавателя на качество образования, критерии которого определены в

базовой модели менеджмента качества вуза. Оплата труда преподавателей государственных вузов в настоящее время базируется на тарифной системе, а разработанная модель стимулирования является дополнением к сложившейся системе оплаты труда в ГБОУ «Южно-Уральский государственный колледж» и ориентирована на поощрение за высокий результат.

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

В предложенной классификации стимулов труда преподавателя содержится 56 стимулов:

1. Руководство образовательной организации посчитало необходимым оставить уже существующие 26 стимулов, но одобрило добавление еще 4. Итоговые материальные стимулы представлены в таблице 4.

2. Материальные неденежные (9) отражены в таблице 5.

3. Нематериальных (17) стимулы раскрыты в таблице 6.

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

**Таблица 4 - Материальные стимулы**

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

	Разработка электронного учебного пособия	По МДК (в зависимости от количества часов, за каждый 8 часов)		0,2
3	Обновление и пополнение содержания электронных учебных курсов	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,02
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно-практических работ, за каждые 8 часов)	0,03
		методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс	100% теории (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,04
			100% практики (в зависимости от количества часов на выполнение лабораторно-практических работ, за каждые 8 часов)	0,06
4	Обновление учебно - методического обеспечения на бумажных носителях по дисциплинам, МДК, ПМ	методическая разработка, охватывающая всю дисциплину, курсовой проект	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,025
		методическая разработка, охватывающая весь междисциплинарный комплекс	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,04
		методическая разработка, охватывающая весь профессиональный модуль	100% теории и практики (в зависимости от количества часов, за каждые 8 часов)	0,05
5	Реализация проектов Министерства образования	подготовка документации (методической, педагогической, психологической и пр.) по проведенному мероприятию		0,2
		руководство проектов Министерства образования		0,5
6	Участие в исследовательской и экспериментальной деятельности по основным	преподавателя (научная деятельность, статьи и публикации по основным направлениям деятельности колледжа)		0,05
		преподавателя совместно со	внутриучрежденческого уровня	0,1

	направлениям деятельности колледжа	студентами (исследовательская деятельность, подготовка макетов, проектов, экспериментальных моделей и пр.)	районного и городского уровня	0,15
			областного уровня	0,2
			регионального уровня	0,25
			российского уровня	0,3
			международного уровня	0,35
7	Организация и проведение спортивных, культурно – массовых мероприятий с участием студентов колледжа		внутриучрежденческого уровня	0,1
			районного и городского уровня	0,2
			областного уровня	0,4
			регионального уровня	0,6
			российского уровня	0,8
			международного уровня	1
8	Сопровождение студентов на различные спортивные, культурно – массовые мероприятия во вне учебное время			0,1
9	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований, согласно письмам и приказам Министерства образования и наук Челябинской области		внутриучрежденческого уровня	0,4
			районного и городского уровня	0,6
			областного уровня	0,8
			регионального уровня	1
			российского уровня	1,2
			международного уровня	1,4
10	Подготовка победителей олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований		внутриучрежденческого уровня	0,2
			районного и городского уровня	0,3
			областного уровня	0,4
			регионального уровня	0,5
			российского уровня	0,6
			международного уровня	0,7
11	Подготовка победителей Internet олимпиад и		внутриучрежденческого уровня	0,1
			районного и городского уровня	0,15
			областного уровня	0,2

	профессиональных конкурсов	регионального уровня	0,25
		российского уровня	0,3
		международного уровня	0,35
12	Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований, <b>согласно письмам и приказам Министерства образования и наук Челябинской области</b>	внутриучрежденческого уровня	0,3
		районного и городского уровня	0,4
		областного уровня	0,5
		регионального уровня	0,6
		российского уровня	0,7
		международного уровня	0,8
13	Подготовка участников олимпиад, конкурсов, конференций (НОУ), ТРИЗ, смотров, выставок и семинаров, спортивных и военно - спортивных соревнований	внутриучрежденческого уровня	0,15
		районного и городского уровня	0,2
		областного уровня	0,25
		регионального уровня	0,3
		российского уровня	0,35
		международного уровня	0,4
14	Подготовка участников Internet олимпиад и профессиональных конкурсов		0,1
15	Выступления, представления результатов работы на конференциях, форумах, выставках, конгрессах, педагогических чтениях	внутриучрежденческого уровня	0,2
		районного и городского уровня	0,4
		областного уровня	0,6
		регионального уровня	0,8
		российского уровня	1
		международного уровня	1,2
16	Публикация в периодических изданиях	За каждую публикацию	0,2
17	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах <b>согласно приказу Министерства образования и науки</b>	внутриучрежденческого уровня	0,1
		районного и городского уровня	0,2
		областного уровня	0,4
		регионального уровня	0,6
		российского уровня	0,8
		международного уровня	1



	<b>Челябинской области</b>		
18	Участие преподавателей в конкурсах, смотрах	внутриучрежденческого уровня	0,05
		районного и городского уровня	0,1
		областного уровня	0,2
		регионального уровня	0,3
		российского уровня	0,4
		международного уровня	0,5
19	Участие преподавателей в Internet конкурсах, смотрах		0,1
20	Победа преподавателей в конкурсах, смотрах <b>согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области</b>	внутриучрежденческого уровня	0,4
		районного и городского уровня	0,6
		областного уровня	0,8
		регионального уровня	1
		российского уровня	1,2
		международного уровня	1,4
21	Победа преподавателей в конкурсах, смотрах	внутриучрежденческого уровня	0,2
		районного и городского уровня	0,3
		областного уровня	0,4
		регионального уровня	0,5
		российского уровня	0,6
		международного уровня	0,7
22	Победа преподавателей в Internet конкурсах, смотрах	внутриучрежденческого уровня	0,1
		районного и городского уровня	0,15
		областного уровня	0,2
		регионального уровня	0,25
		российского уровня	0,1
		международного уровня	0,35
23	Проведение открытого мероприятия в рамках недели ПЦК во внеурочное время (за исключением открытых уроков, посещения выставок и экскурсий)	С разработанной и утвержденной в учебно-методическом отделе программой мероприятия	0,1
24	Участие в трудовой воспитательной деятельности во внеурочное время		0,1
25	Внешняя экспертная деятельность (участие в жюри, разработка заданий для конкурсов, внешняя экспертная оценка)		0,1

26	Проведение Дня открытых дверей		0,1
27	Работа в приемной комиссии и профориентационная работа		0,15
28	Научно - исследовательская работа	Защита докторской или кандидатской диссертации	1
29	Изобретения и научные разработки	Инновационные разработки и методики обучения, изобретения	1
30	Высокое качество преподавания	По результатам итогового контроля	0,2

**Таблица 5 - Материальные неденежные стимулы**

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

9	Социальная забота о работниках	– страховка, медицинское обследование, бесплатное питание, оплата проезда к месту работы; – ссуды на различные нужды сотрудникам	0,2
---	--------------------------------	---	-----

**Таблица 6 - Нематериальные стимулы**

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

6	Возможность быть по достоинству оцененным руководством	Объективная оценка труда и индивидуального вклада в результаты работы всего коллектива	0,05
7	Возможность самореализации, самосовершенствования	–удовлетворение от профессиональной деятельности; –возможность личностного развития в профессиональном плане	0,03
8	Общественное признание труда преподавателя	– благодарность, грамота, выпел от администрации; – опубликованная статья в авторитетном издании; – награждение ценным подарком	0,05
9	Формирование интереса и ответственности за выполняемую работу	Ответственность за качество выполняемой работы	0,03
10	Наличие в образовательной организации научной школы	– ведение научной работы и защита диссертаций; – получение грифа УМО на учебное пособие; -известность преподавателя как профессионала, ученого; – участие в российских и зарубежных научных конференциях; – получение грантов	0,08
11	Возможность заключения с преподавателем индивидуального контракта на работу	Индивидуальный контракт на особые условия работы и оплаты труда .	0,05
12	Возможность работы по индивидуальному графику	Работа с разрешения администрации по индивидуальному графику	0,03
13	Возможность использования новых методик и технологий в преподавании	– современные методики в учебном процессе; – моральное удовлетворение от использования современных методов обучения	0,025
14	Удовлетворение от слаженной работы всех подразделений образовательной организации	Слаженная организация учебного процесса в образовательной организации	0,03
15	Возможность иметь стабильную, хорошо оплачиваемую и социально значимую работу	– социальная защищенность сотрудника; – престижность труда преподавателя	0,05
16	Удовлетворенность моральным климатом, сложившимся в трудовом коллективе	– хороший моральный климат в коллектив; – общение в профессиональном кругу	0,03
17	Удовлетворенность моральной и профессиональной подготовкой будущего специалиста	Удовлетворение собственным вкладом в общее дело	0,03

Расчет значений индикаторов опирается на самооценку преподавателя и оценку председателя предметно – цикловой комиссии (отделения), в результате чего выводится итоговое количество баллов ответственным лицом образовательной организации [73,74,76].

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

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

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

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

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

Наряду с материальным и нематериальным стимулированием для поддержания мотивации рекомендуется применять депремирование, перечень примерных индикаторов которого представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Примерные критерии депремирования преподавателей образовательной организации

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

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

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

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

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

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

– систему депремирования можно отнести к системам отрицательного стимулирования, которые порождают дополнительное эмоциональное напряжение у сотрудников и руководителей.

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

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

### 2.3 Итоги экспериментальной работы и рекомендации по совершенствованию процессов мотивации деятельности персонала Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-Уральский государственный технический колледж»

Для объективной оценки успешности применения разработанной модели мотивации работников колледже необходим как минимум один учебный год для оперативного действия подсистемы обратной связи с руководством, отлаженной взаимосвязи структурных подразделений

образовательной организации, осознания и самооценки преподавателями собственного вклада.

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

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

Администрация приняла решение о внесении разработанной модели мотивации персонала в Положение «Об оплате труда преподавателей и сотрудников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-Уральский государственный технический колледж», о размере, порядке и условиях применения стимулирующих и компенсационных выплат» в раздел «Выплаты стимулирующего характера» с начала нового учебного года с внесением корректировок.

Помимо всего прочего, в ГБПО «Южно-Уральский государственный технический колледж»:

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



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

– сотрудники образовательной организации активной участвуют в оценке, определении путей развития и формирования корпоративной культуры колледжа, создания благоприятного психологического климата, обеспечивающей руководству ориентиры для проведения преобразований и оперативного управления.

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

Контрактная система найма преподавателей как инструмент построения оптимальной системы стимулирования.

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

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

Конкурсный порядок замещения должностей научно-педагогических работников обусловлен повышенными требованиями и особой ответственностью, предъявляемыми к их трудовой деятельности. Целью конкурса является подбор наиболее квалифицированных, имеющих научные

труды и достижения, обладающих творческим научным потенциалом, высокими интеллектуальными и нравственными качествами лиц, способных подготовить специалистов на уровне современных требований. Конкурс основан на выборе лучшего из претендентов для замещения должности, когда право выбора предоставлено наиболее авторитетному общественному органу – ученому совету, который на своем заседании в установленном порядке, тайным голосованием осуществляет избрание кандидата на должность. Решение совета обязательно для руководителя. После его утверждения с лицом, избранным по конкурсу, заключается трудовой договор [27].

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

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

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

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

Изучение практики заключения трудовых договоров (контрактов) показала, что такие важные условия труда, как зарплата, обязанности сторон, дополнительные льготы носят весьма общий характер. И, как правило, трудовой договор (контракт) — это небольшой по объему документ на двух-трех страницах текста. Разумеется, не следует включать в контракт условия, предусмотренные правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностными инструкциями, но ссылка на них обязательна.

Некоторые образовательные организации при разработке контрактов включают дополнительные условия, конкретизируют обязательства сторон. Чаще всего останавливаются на обязанностях преподавателя, основаниях досрочного расторжения контракта, делаются попытки конкретизировать условия, касающиеся организации и оплаты труда преподавателя.

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

На наш взгляд, недостаточно хорошо разработан самый важный раздел контракта – организация оплаты труда преподавателя, содержащий минимум условий, не отражающих индивидуальных показателей, выполняющих стимулирующую функцию. Многие условия оплаты труда преподавателя вообще не находят свое отражение в

индивидуальном контракте. Администрации образовательной организации в контрактах скупко оговаривают условия оплаты труда и социального обеспечения преподавателя, поскольку финансовое положение образовательных организаций не позволяет гарантировать определенные выплаты и компенсации стимулирующего характера.

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

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

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

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

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

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

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

Сложность всей проблемы, в конечном счете, сводится к оценке интеллектуальной собственности человека. Прежде чем оценивать, необходимо создать условия для ее формирования и максимально эффективного использования. С точки зрения оптимизации заработной платы это означает, что необходимо обеспечить ее достаточно высокий уровень, который позволит обеспечить высокий уровень воспроизводства и в то же время заработная плата должна стимулировать максимальное использование интеллектуальной собственности, то есть должна быть прямая связь между величиной заработной платы и результатом труда.

Поскольку труд преподавателя в большей степени индивидуальный, то применение контрактов максимально эффективно.

Контракт - достаточно сложный документ. При его составлении должны быть учтены экономические, юридические и социальные аспекты соглашения.

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

- организационно финансовые;
- правовые;

- функциональные обязанности преподавателя;
- оплаты труда;
- социального обеспечения;
- профессионального роста;
- сроки действия контракта;
- порядок решения спорных вопросов;
- особые условия [94].

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Условия оплаты труда преподавателя.

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

В контракте должны быть предусмотрены условия изменения (повышения) должностного оклада преподавателя: получение преподавателем ученой степени или ученого звания, повышение преподавателем своей квалификации, увеличение стажа работы и другие причины.

На наш взгляд, раздел контракта, посвященный оплате труда преподавателя, должен содержать больше конкретных цифр. Целесообразно отражать в контракте не только установленные законодательством доплаты и надбавки, но и те выплаты, которые устанавливаются в образовательной организации, на факультете, на кафедре, предметно – цикловой комиссии, отделении, примеры которых представлены в приложении Д. Кроме того, в индивидуальный контракт могут включаться доплаты, надбавки и премии, которые отсутствуют в коллективном договоре.

### 3. Социально-бытовые льготы.

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

### 4. Условия труда преподавателя.

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

### 5. Условия повышение квалификации.



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

#### 6. Срок действия контракта.

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

В соответствии с вышеизложенными положениями мы предлагаем свою примерную форму трудового договора с преподавателем образовательной организации, представленную в приложении Г.

Предлагаемые изменения и дополнения действующей формы контракта, как представляется, будут способствовать совершенствованию организации труда и оплаты, а также повышению качества и результативности труда профессорско-преподавательского состава образовательной организации.

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

## Выводы по второй главе

Основной деятельностью любой образовательной организации является предоставление образовательных услуг.

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

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

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

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

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

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

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

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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

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

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

Стимулирование включает мотивацию как составную часть управления, посредством которой в современных условиях осуществляется воздействие на

преподавателя или коллектив преподавателей с учетом их конкретных характеристик. Это означает, что в стимулировании произошло смещение содержания этого в сторону индивида, наделенного определенными свойствами и качествами, и в отношении, к которому направлено стимулирование.

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

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

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

на предприятии, общей системы управления, и особенностей деятельности самого предприятия.

Существующие системы мотивирования требуют серьезных доработок, так как не способствуют дальнейшей интенсификации и повышению качества всех видов преподавательской деятельности, и, как следствие, высокому уровню качества образования, не обеспечивают комплексность использования всех видов стимулирования.

Проанализировав результаты социологического исследования мотивации трудовой деятельности 120 преподавателей, мы определили мотивы трудовой деятельности преподавателей, а также выявили структуру мотивационного ядра преподавателей на момент проведения анкетирования. Обоснована необходимость разработки комплекса мер по совершенствованию процессов мотивации персонала образовательной организации для полного проявления и использования индивидуально – личностных качеств.

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

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

конечных целей и задач, стоящих перед конкретной образовательной организацией.

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

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

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

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумова Ю. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. / Ю. Абакумова, Н.Н. Подовалова. -М.: ИНФРА-М, 1999. – 223 с.
2. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова и др. - М: Институт новой экономики, 2015. – 451 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2012. - № 10. – С. 10–15.
4. Армстронг, М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 489 с.
5. Аширов Д. А. Из опыта подготовки кадров в американских и западноевропейских корпорациях / Д.А. Аширов //Российский экономический журнал. 2000, № 8. С. 91–92.
6. Бабина С.И. Стимулирование труда персонала предприятий в индустриально развитых странах. / С.И. Бабина, В.Б. Гришконец. - Кемерово: Кузбассвуз- издат, 1993. – 87 с.
7. Боровская М.А. Анализ систем оплаты труда преподавателей вузов / М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Высшее образование в России. 2013. №2. С. 3–8.
8. Боровская М.А. Анализ современной системы социально - трудовых отношений / М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Известия ЮФУ. Таганрог: Изд4во ТТИ ЮФУ, 2012. С. 15–21.
9. Боровская М.А. Сравнительный анализ систем стимулирования персонала высших учебных заведений М.А. Боровская, М.Р. Бечвая, М.А. Масыч // Сборник научных трудов SWorld: Материалы международной научно - практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2012». Вып. 4. Т. 29. Одесса: КУПРИЕНКО, 2012. С. 80–87.



10. Британн С. Капитализм с человеческим лицом. / С. Британн. - СПб. Экономическая школа, 1998. – 402 с.
11. Варданян И. Мотивационная система персонала / И. Варданян // Управление персоналом. - 2006 - № 5. – С. 100–130.
12. Василенко О.Ю. Преподаватель вуза: мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / О.Ю. Василенко, Е.В. Вельц. - 1999. [Электронный ресурс] URL: <http://www.omskreg.ru>. Дата обращения: 20.01.2021.
13. Верина Ю. Ю. Система мотивации и стимулирования труда работников высшей школы // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 411–413.
14. Верхоглазенко В.В. Система мотивации персонала / В.В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2012. - № 4. - С. 23–34.
15. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. -М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
16. Вознесенский И. Мотивация педагогов: выбираем пути. – М.: ИД «Деловой мир», 2008. – 120 с.
17. Гагаринская Г. П. Профилактика конфликтных ситуаций в организации / Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский //Кадровик. Кадровый менеджмент. -2008. -№ 7. – С. 64–76.
18. Гаузнер Н. Инновационная стадия развития: новая модель использования «человеческих ресурсов» //Проблемы теории и практики управления. / Н. Гаузнер. 1994. № 1.
19. Генкин Б.М. Общая теория потребностей как основа управления персоналом. Материалы Всероссийского научного симпозиума. / Б.М. Генкин. - Тюмень: Вектор Бук, 2000. – 454 с.
20. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. -М.: Норма, 2007. – 448 с.
21. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. / В.В. Гончаров. -М.: «Сувенир». 1993. – 488 с.

22. Грейс Дж. мл., О' Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. / Дж. мл. Грейс, К. О'Дейл. -М.: Экономика, 1991. – 320 с.
23. Григашкина С.И. Эффективность заработной платы как фактор трудовой мотивации: теоретические и организационные аспекты. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук. / С.И. Григашкина. - Кемерово, 2005. – 183 с.
24. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. - 2008.-№1. – С. 98–123.
25. Дмитриева И.К. Трудовой договор научно-педагогических работников вузов. / И.К, Дмитриева. -М.: Издательство МГУ, 1991.– 166 с.
26. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике. / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. - СПб.: Наука, 1999. – 312 с.
27. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации. - М. Права человека. 1999.
28. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ. / И.В. Доронина. — Новосибирск: СибАГС, 2012. – 52 с.
29. Дубровская А. В. Мотивация персонала: методические рекомендации. – Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2009. – 51 с.
30. Дубянская Г.Ю. Заработная плата в процессе трансформации российской экономики (1992 - 1999 годы): хронология, динамика, проблемы. / Г.Ю. Дубянская. - М.: ТЕИС. 2002. – 149 с.
31. Дульзон А.А. Мотивация персонала. Учебное пособие. / А.А. Дульзон. - Томск: Чародей, 2003. – 167 с.
32. Ерин В. Внутренний хозрасчет и бестарифная система оплаты труда / В. Ерин // Социалистический труд. - 1990. -N2 3.- С. 12–15.
33. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288с.

34. Иванова А.И. Значение управления на основе интересов для эффективности организации. Сб. научных трудов. / А.И. Иванова. - М.: ГУУ, 2001.
35. Калмыкова О.Ю. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников / О. Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская //Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. -№ 1 (7). -2013. – С. 100–105.
36. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Энциклопедический словарь / А.Я.Кибанов. -М.: Инфра-М, 1998. – 512 с.
37. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб. Пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 158 с.
38. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. – 2010. – №6. – С. 59–60.
39. Когут А.Е. Теория и практика экономических реформ. Международный опыт. / А.Е.Когут. -СПб. : Наука, 1994. – 456 с.
40. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. / В.П. Кокорев. И. -Барнаул. -2007.-№ 23. – С.60–65.
41. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы. / О.В. Кондратьев, Ю.Е. Мелихов, М.В. Снежинская. - М.: Вершина, 2005. – 216с.
42. Лаптева А.А. Грейдирование как инструмент мотивации персонала / А. А. Лаптева //Региональный выпуск. - 2008. -№ 33. – С. 34–37.
43. Литке, С.Г. Анализ понятия «социально-психологическая компетентность [текст]: Мир науки, культуры, образования. Международный научный журнал. Июнь 2014, № 3[46] – Горно-Алтайск, 2014. – 432 с.
44. Литке, С.Г. Трансцендентно-социально-психологическая компетентность / С.Г. Литке [текст]: Современные исследования социальных проблем. Электронный научный журнал № 2 (56) – Красноярск, 2016. – 295 с.
45. Лунева Л.Ф. Акмеологическое исследование творчества ученых: автореферат дисс. к. псих. н. (19.00.13). / Л.Ф. Лунева. -Шуя.: Весть, 2001. – 23 с.

46. Магун В. Трудовые ценности российского населения // Вопросы экономики. 1995, № 1.
47. Майбург Е.М. Введение в теорию экономической мысли. - М.: Дело-Вита Пресс, 1996.
48. Милгром П. Экономика. Организация и менеджмент. / П. Милгром, Дж. Робертс. - СПб. Экономическая школа, 2004. – 422 с.
49. Милкович Д.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. / Т. Милкович Джордж, Джерри М Ньюман.-М.: Вершина, 2005. – 760 с.
50. Мирская Ч.З. Человек в науке. Социальная динамика современной науки. / Ч.З. Мирская -М.: Наука, 1995.
51. Михайлов, А.С. Социально-психологический климат коллектива как фактор становления совместной деятельности / А.С. Михайлов // Духовно-нравственные потенциалы молодежного коллектива: диагностика и развития: материалы Международной научно -практической конференции-Курск, 21–23 марта 2013 г. Ч.2. – Курск, 2013. – С. 212–216.
52. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. - М.: ИКЦ «Март», 2003 – 146 с.
53. Нинциев К. Социально-экономический портрет преподавателя университета / К. Нинциев, В. Иванов //Высшее образование в России. 1995, № 3. – С. 117–120.
54. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. / Д.А. Новиков. - М.: СИНТЕГ, 2003. – 305 с.
55. Одегов Ю.Г., Журавлев В.П. Управление персоналом: Учебник. / Ю.Г. Одегов. - М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
56. Окнянская А. А., Свинина Н. Г. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда в высшей школе // Социальная политика и социология. — 2009. — № 7. — С. 442–451.

57. Плешакова А. Ю., Чупина В. А. Влияние условий стимулирования академических кадров на формирование международной привлекательности университетов // Образование и наука. — 2013. — № 2. — С. 37–50.

58. Поварич И.П. Стимулирование как способ управления социальными системами; Сб. науч. Трудов. / И.В. Поварич. – Кемерово: КемГУ, 1985. – 364 с.

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

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

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

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

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

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

65. Прошкин Б.Г. Место стимулирования среди методов формирования мотивов трудового поведения. / Б.Г. Прошкин. //Изв. СО АН СССР. Серия «Экономическая и прикладная социология». Вып. 2, 1986. – 57 с.

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

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

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

69. Римская О.Н. Современные аспекты мотивации труда преподавателя вуза: метод растяжек/ О.Н.Римская // Сборник трудов научной конференции «Качество образования: технологии, экономика, законодательство», Томск, 2004. – С. 90–94.

70. Римская О.Н. Труд преподавателя вуза в системе менеджмента качества / О.Н. Римская // Вестник Томского государственного университета. Томск, 2006. – №12. – С. 119–131.

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

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

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

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

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

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

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

78. Слинкова О.К. Трудовая мотивация и организационная культура: теоретико-методологические и прикладные исследования. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 (экономика труда). / О.К. Слинкова. - Кемерово, 2006. – 331 с.

79. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: в 2 т. / А. Смит. -М.: Соцэкгиз, 1962.
80. Станкин М.И. Психологические аспекты стимуляции. / М.И. Станкин. // Управление персоналом. 1999, №2. – С. 154–172.
81. Тарасюк Л.Н. Образование в США / Л.Н. Тарасюк. // Социально-политический журнал. 1997, №1. – С. 70–79.
82. Тейлор Ф. Научная организация труда. / Ф. Тейлор. -М.: Транспечать, 1924.
83. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trkodeks.ru>. Дата обращения: 15.02.2022.
84. Уткин Э. Мотивационный менеджмент / Э. Уткин, Т. Бутова. - М.: Теис, 2014. – 56 с.
85. Фатхутдинов Р. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления / Р. Фатхутдинов, Л. Сивкова. // Управление персоналом. 1999, № 2. С. 32–40.
86. Федорова Н.В. Управление персоналом организации. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: Кнорус, 2005. – 414 с.
87. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография / Н.Т. Хромовский. - Владивосток: ДВГАЭУ, 2013. – 78 с.
88. Чернышев В.В. Стимулирование управленческих работников на основе оценки качества их труда (методические аспекты). Диссертация на соискание степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 (экономика труда). / В.В. Чернышев. - Москва, 2002.
89. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: Гросс Медиа, 2007. – 224 с.
90. Шнайдер Г. Деловое участие сотрудников в результатах и капитале предприятий. / Г. Шнайдер, Э. Цандер. - Обнинск: ГЦИПК, 1995. – 280 с.
91. Locke E.A. and Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. - New York: Prentice -Hall. 1991.
92. Lord R.G. and Levy P.E. Moving from cognition to action. 1994.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

#### **АНКЕТА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ**

Уважаемый преподаватель!

Просим Вас принять участие в социологическом опросе, цель которого - изучить и проанализировать мотивы трудовой деятельности преподавателей образовательных организаций с тем, чтобы определить наиболее эффективные способы стимулирования труда. Результаты опроса будут использованы в обобщенном виде.

К большинству вопросов анкеты предлагаются возможные ответы. Выберите тот, который соответствует Вашему мнению или впишите свой вариант в свободную строку.

Заранее благодарим Вас за участие в опросе!



1. Нравится ли Вам Ваша работа?
  - а) очень нравится;
  - б) нравится в основном;
  - в) не совсем нравится;
  - г) не нравится;
  - д) затрудняюсь ответить.
  
2. Что повлияло на ваш выбор Вами преподавательской деятельности?
  - а) стечение обстоятельств;
  - б) меня пригласили;
  - в) семейные традиции;
  - г) влияние знакомых, друзей;
  - д) потребность в специалистах данной профессии;
  - е) возможность продвижения по службе;
  - ж) творческий характер труда;
  - з) свободные график работы
  - и) другое \_\_\_\_\_
  
3. Если бы у Вас был выбор, проработали бы Вы еще 5 лет в образовательной организации в целом?
  - а) да;
  - б) затрудняюсь ответить;
  - в) нет.
  
4. К какому типу преподавателей Вы себя относите?
  - а) преподаватель – ученый;
  - б) преподаватель – педагог;
  - в) преподаватель – педагог – исследователь;
  - г) другое \_\_\_\_\_
  
5. Какими профессиональными навыками должен, по Вашему мнению, обладать преподаватель образовательной организации? (можно выбрать не более 3 вариантов)

- а) знание предмета преподаваемой дисциплины;
- б) умение организовывать труд студентов;
- в) умение проводить научные исследования;
- г) ораторское искусство, хорошая дикция;
- д) грамотная речь;
- е) умение контактировать со студенческой аудиторией;
- ж) умение обобщать и анализировать материал;
- з) умение контактировать с коллегами;
- и) умение контактировать с администрацией образовательной организации;
- к) умение передавать научные знания студентам;
- л) другое \_\_\_\_\_

6. Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать лучший преподаватель образовательной организации? (выберите 2 варианта)

- а) оригинальность мышления;
- б) доброжелательность;
- в) увлеченность работой;
- г) способность увлечь, заинтересовать преподаваемым предметом;
- д) другое \_\_\_\_\_

7. Получаете ли Вы удовольствие от Вашей работы?

- а) да;
- б) скорее да, чем нет;
- в) скорее нет, чем да;
- г) нет.

8. Если бы аудиторная нагрузка преподавателя была уменьшена, то чему бы Вы уделили больше времени? (можно выбрать не более 4 вариантов)

- а) подготовке к лекциям;
- б) подготовке научных разработок и материалов;
- в) чтению педагогической и методической литературы;
- г) изучению научной новизны в преподаваемой вами дисциплине;

- д) изучению научных проблем в других сферах, находящихся на стыке с вашим предметом (наукой);
- е) работе со студентами;
- ж) поиску дополнительных доходов;
- з) отдыху в кругу семьи;
- и) участию в диспутах;
- к) повышению квалификации;
- л) другое \_\_\_\_\_

9. Какие стимулы в большей степени влияют на интенсивность и качество Вашего труда?

- а) общественное признание;
- б) присвоение ученой степени, звания;
- в) премии;
- г) надбавки;
- д) социальные льготы;
- е) другое \_\_\_\_\_

10. Какое настроение у Вас чаще всего бывает на работе?

- а) хорошее;
- б) нередко хорошее;
- в) среднее (когда как);
- г) нередко плохое;
- д) плохое.

11. Чем для Вас является труд?

- а) труд – это смысл существования, вкладывающего в него все свои силы и способности независимо от оплаты;
- б) труд – это важно и интересно, но он не должен затмевать другие стороны жизни;
- в) труд – это источник средств существования. чем больше платят, тем больше работаю;

г) труд – неприятная необходимость, если бы была возможность, не работал бы.

12. Какие цели, на Вас взгляд, должны регулировать преподавательскую деятельность?

- а) передача научных знаний студентам;
- б) раскрытие способностей студентов;
- в) производство нового научного знания;
- г) продвижение по служебной лестнице;
- д) компетентность и конкурентоспособность личности студентов.

13. Что мешает Вам работать эффективно?

	никогда	редко	часто	всегда
Несовершенство законодательства				
Противоречивость приказов, инструкций и др.				
Наказуемость инициативы и самостоятельности				
Нежелание (недоверие) руководителей делегировать больше прав подчиненным для повышения самостоятельности				
Недобросовестное отношение к своим обязанностям коллег по работе				
Плохая организация труда				
Большой объем отчетной документации				
Недостаточная защищенность в глазах руководства выполняемой мною работы				
Недостаточное материальное вознаграждение				
Недостаточная моральная поддержка со стороны:				
– руководства;				
– коллег по работе.				
Негативное отношение семьи к моей работе				
Опасение мести и преследований за принципиальность со стороны				
– клиентов;				
– коллег по работе;				
– руководства.				

14. В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива? (оцените каждый критерий)

	Удовлетворен			
	Полностью	В большей степени	Не совсем	Нет
Выполняемой работой				
Организацией труда в отделе				
Условиями труда				
Стилем руководства начальства				

Отношением коллег к решению задач, стоящих перед отделом				
Взаимоотношениями с коллегами				
Справедливость установления оклада по должности				
Справедливостью премий и надбавок к окладу				
Справедливостью морального поощрения				
Перспективами должностного продвижения				
Сплоченностью коллектива				
Результатами своей работы				
Регламентом работы				
Организацией досуга				
Предъявляемой к Вам требовательностью				
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников				
Отношениями с непосредственным руководителем				
Размером заработной платы				
Решением жилищного вопроса				
Взаимодействием с другими отделами				

15. Есть ли у Вас дополнительная работа?

- а) да;
- б) нет.

16. Если «Да», то какая? (отметьте 2 варианта)

- а) постоянная;
- б) непостоянная;
- в) связана с преподавательской деятельностью;
- г) не связана с преподавательской деятельностью.

17. По какой причине Вы занимаетесь дополнительной работой?

- а) нехватка заработка;
- б) интерес к дополнительной работе;
- в) возможность большей самореализации;
- г) другое \_\_\_\_\_

18. Укажите, при каких обстоятельствах повышается Ваша удовлетворенность преподавательской деятельностью:

- а) увеличение количества часов на курс, который вы преподаете;

- б) уменьшение количества часов на курс, который вы преподаете;
- в) постоянство вашего курса в учебном плане;
- г) уменьшение количества студентов в группе;
- д) моральная поддержка со стороны коллектива, руководства;
- е) повышение социального статуса преподавателя, науки в обществе.

Благодарим Вас за сотрудничество!

Желаем успеха!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### **Определение направленности личности (ориентированная анкета)**

**Инструкция:** Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: а, б, в.

1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся Вам равноценными. Тем не менее, мы просим Вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает Вашему мнению и более всего ценен для Вас.

Букву, которой обозначен ответ (а, б, в), напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой «больше всего».

2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который наименее для Вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на

листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой «меньше всего».

Таким образом, для ответа на каждый из вопросов Вы используете две буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивым. Среди вариантов ответа нет «хороших» или «плохих», поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является «правильным» или «лучшим» для Вас.

Время от времени контролируйте себя, правильно ли Вы записываете ответы, рядом с теми ли пунктами. В случае, если вы обнаружите ошибку, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четко видно.

### **Тестовый материал**

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
  - а) одобрения моей работы;
  - б) сознания того, что работа сделана хорошо;
  - в) сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
  - а) тренером, который разрабатывает тактику игры;
  - б) известным игроком;
  - в) выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
  - а) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - б) вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
  - в) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
  - а) радуются выполненной работе;

- б) с удовольствием работают в коллективе;
  - в) стремятся выполнить свою работу лучше других.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
- а) были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
  - б) были верны и преданы мне;
  - в) были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
- а) с кем складываются хорошие взаимоотношения;
  - б) на кого всегда можно положиться;
  - в) кто может многого достичь в жизни.
7. Больше всего я не люблю:
- г) когда у меня что-то не получается;
  - д) когда портятся отношения с товарищами;
  - е) когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
- а) не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
  - б) вызывает дух соперничества в коллективе;
  - в) недостаточно хорошо знает свой предмет.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
- а) проводить время с друзьями;
  - б) ощущение выполненных дел;
  - в) когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
- а) добился успеха в жизни;
  - б) по-настоящему увлечен своим делом;
  - в) отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь школа должна:
- а) научить решать задачи, которые ставит жизнь;



- б) развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;
  - в) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
- а) для общения с друзьями;
  - б) для отдыха и развлечений;
  - в) для своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
- а) работаю с людьми, которые мне симпатичны;
  - б) у меня интересная работа;
  - в) мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
- а) другие люди меня ценят;
  - б) испытываю удовлетворение от выполненной работы;
  - в) приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
- а) рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать.
  - б) написали о моей деятельности;
  - в) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:
- а) имеет ко мне индивидуальный подход;
  - б) сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
  - в) устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. Для меня ничего хуже, чем:
- а) оскорбление личного достоинства;
  - б) неудача при выполнении важного дела;
  - в) потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:

- а) успех;
  - б) возможности хорошей совместной работы;
  - в) здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
- а) считают себя хуже других;
  - б) часто ссорятся и конфликтуют;
  - в) возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
- а) работаешь над важным для всех делом;
  - б) имеешь много друзей;
  - в) вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
- а) доступным;
  - б) авторитетным;
  - в) требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- а) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
  - б) о жизни знаменитых и интересных людей;
  - в) о последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
- а) дирижером;
  - б) композитором;
  - в) солистом.
24. Мне бы хотелось:
- а) придумать интересный конкурс;
  - б) победить в конкурсе;
  - в) организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важнее всего:
- а) что я хочу сделать;

- б) как достичь цели;
  - в) как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
- а) другие были им довольны;
  - б) прежде всего выполнить свою задачу;
  - в) его не нужно *было* упрекать за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
- а) в общении с друзьями;
  - б) просматривая развлекательные фильмы;
  - в) занимаясь своим любимым делом

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Методика Д.Я. Райгородского «Особенности трудовой мотивации»

**Инструкция:** оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе мотивы, оказывающие влияние на Ваше трудовое поведение по следующим критериям.

Что побуждает вас лучше работать?

Мотивы трудового поведения	Не имеет значения	Незначительное влияние	Среднее влияние	Большое влияние	Очень сильное влияние
Стремление к получению большого материального вознаграждения					
Стремление к продвижению по службе					
Удовлетворение от хорошо выполняемой работы					
Уважение со стороны начальства					
Хорошие отношения со стороны товарищей по отделу					
Стремление проявить себя, выделиться					
Осознание социальной, общественной значимости всего труда					

Желание спокойно работать без неприятностей и нервотрепки					
Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений					
Желание проявить творчество в работе					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### КОНТРАКТ

г. Челябинск « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ГБОУ «Южно – Уральский государственный технический колледж» именуемый в дальнейшем «колледж», в лице директора \_\_\_\_\_ действующего на основании Устава с одной стороны, и гражданин (ка) Иванов Иван Иванович кандидат педагогических наук, доцент именуемый в дальнейшем «преподаватель», с другой стороны, руководствуясь законодательством РФ о труде и об образовании, заключили настоящий трудовой договор (контракт) о нижеследующем:

1. Преподаватель \_\_\_\_\_ принимается на работу в колледж на должность \_\_\_\_\_ кафедры (предметно - цикловой комиссии, отделения) \_\_\_\_\_ для осуществления своих обязанностей согласно индивидуальному плану, утвержденного ежегодно на заседании кафедры (предметно – цикловой комиссии, отделения) в соответствии с рабочими учебными планами и графиком учебного процесса.

2. Договор является (нужное подчеркнуть)

- договором по основной работе;
- договором по совместительству.

### **3. Срок действия контакта:**

- начало работы \_\_\_\_\_
- окончание работы \_\_\_\_\_

### **4. Преподаватель обязуется:**

4.1. Обеспечить выполнение обязанностей по занимаемой должности с соблюдением требований, установленных нормативными актами, Уставом колледжа и правилами внутреннего распорядка.

4.2. Своевременно оповещать администрацию колледжа (кафедры, предметно – цикловой комиссии, отделения) о невозможности выполнения своих должностных обязанностей по уважительной причине.

4.3. Своевременно выполнять индивидуальный план.

4.4. Вести занятия на высоком научном и методическом уровне с использованием прогрессивных методов обучения.

4.5. Проводить научно – методическую и исследовательскую работу, в том числе по проблемам образования, а также организовывать и руководить научно – исследовательской работой студентов.

4.6. Разрабатывать учебное и методическое обеспечение учебных дисциплин.

4.7. Формировать у обучающихся профессиональные качества по избранной специальности, гражданскую позицию, способность к труду и жизни в условиях современной цивилизации и демократии.

4.8. Развивать у студентов самостоятельность, инициативу, творческие способности, уважать их личное достоинство.

4.9. Систематически заниматься повышением своей квалификации.

4.10. Содействовать в организации и проведении воспитательной и внеучебной работы со студентами колледжа.

4.11. Исполнять трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией.

4.12. Ежегодно и по окончании срока действия контракта предоставлять отчет о своей деятельности с анализом результатов.

4.13. Руководствоваться в своей деятельности постановлениями, рекомендациями, распоряжениями и приказами всех органов управления.

4.14. Иные обязанности

---

---

---

**5. Преподаватель имеет трудовые права, установленные законодательством, а также вправе:**

5.1. Определить содержание учебных курсов в соответствии с государственными образовательными стандартами среднего профессионального образования.

5.2. Самостоятельно выбирать методы и средства обучения, которые способствуют самореализации личности студента и наиболее полно отвечают их индивидуальным особенностям и обеспечивают высокое качество учебного процесса.

5.3. Пользоваться оборудованием, лабораториями, источниками информации в порядке, установленном в колледже.

5.4. Иные права

---

---

---

**6. Администрация колледжа обязуется:**

6.1. Создать преподавателю условия для выполнения предусмотренных контрактом прав и обязанностей.

6.2. Своевременно информировать преподавателя обо всех изменениях в организации учебного процесса (изменениях учебных планов и объемов нагрузки, расписания занятий, численности студентов и т.д.).

6.3. Обеспечить условия оплаты труда и охрану труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и коллективным договором.

6.4. Не требовать выполнения работ, не предусмотренных договором без согласия преподавателя.

6.5. Знакомить преподавателя с изменениями и дополнениями, вводимыми в Положение о порядке должностей профессорско - преподавательского состава в образовательных организациях среднего профессионального образования Российской Федерации.

6.6. Иные обязанности

---

---

---

## **7. Организация, оплата труда и условия труда преподавателя:**

7.1. Должностной оклад преподавателя устанавливается в размере \_\_\_\_\_ рублей в месяц в том числе

– за счет средств Федерального бюджета должностной оклад преподавателя устанавливается по \_\_\_\_\_ разряду Единой тарифной сетки оплаты труда с выполнением обязанностей в объеме \_\_\_\_\_ шт.ед. должности, что составляет на момент заключения договора \_\_\_\_\_ рублей в месяц;

– за счет внебюджетных средств колледжа должностной оклад преподавателя устанавливается в размере \_\_\_\_\_ рублей в месяц.

7.2. Надбавки и доплаты, установленные законодательством Российской Федерации:

– за ученую степень \_\_\_\_\_ рублей в месяц;

– за должность \_\_\_\_\_ должностного оклада.

7.3. Надбавки и доплаты, установленные из внебюджетных средств колледжа \_\_\_\_\_ рублей в месяц (согласно результатам комплексной оценки качества и сложности труда, приведенных в приложении к контракту).

7.4. Районный коэффициент \_\_\_\_\_ %.

7.5. Разряд ЕТС труда изменяется в соответствии с действующими нормативными актами, в частности при получении преподавателем ученой степени или ученого звания, а также может быть изменен в результате повышения преподавателем своей квалификации, увеличением стажа работы и другими причинами в порядке, предусмотренным Уставом и решением совета колледжа. Должностной оклад преподавателя изменяется (индексируется) в соответствии с действующим законодательством, а также по результатам комплексной оценки качества и сложности труда.

7.6. При выполнении преподавателем дополнительных обязанностей, согласной действующим Положению об оплате труда и Положению о премировании, к должностному окладу устанавливается надбавки в соответствии с должностью и объемом дополнительной работы. Доплаты устанавливаются приказом директора на основании личного заявления преподавателя с приложением необходимых документов, определяющих содержание и объем дополнительной работы.

7.7. Размер выплат стимулирующего характера пересматривается ежегодной и устанавливается согласно результатам комплексной оценки работы качества и сложности колледжа.

7.8. Выплата заработной платы за счет внебюджетных средств осуществляется только при их наличии.

Почасовая оплата производится в действующими тарифами.

7.9. Преподавателю производятся дополнительные выплаты и предоставляются льготы, установленные законодательством, коллективным договором и решениями совета колледжа. Администрация имеет право по своей инициативе поощрительные выплаты по результатам труда преподавателя.

7.10. Продолжительность отпуска \_\_\_\_\_ календарных дней.

7.11. Время использования отпуска \_\_\_\_\_

7.12. Условия повышения квалификации \_\_\_\_\_



7.13. Условия замены другого преподавателя в случае длительного (более одного месяца) отсутствия

---

---

7.14. Иные условия труда

---

---

---

---

#### **8. Социально – бытовое обеспечение:**

8.1. На преподавателя распространяются все виды государственного социального страхования, льготы, установленные в коллективном договоре.

8.2. Дополнительные условия социально – бытового (жилищного) обеспечения преподавателя

---

#### **9. Изменение условий контракта, его расторжение и перезаключение:**

9.1. Стороны вправе по взаимному соглашению в любое время вносить изменения в дополнения к контракту. Для этого составляется дополнительное соглашение, прилагаемое к контракту, которое подписывается обеими сторонами.

9.2. При невыполнении или ненадлежащем выполнении обязательств сторон, предусмотренных в контракте, последний может быть расторгнут по инициативе каждой из сторон, права и интересы которой по этой причине нарушены, Досрочное расторжение контракта по требованию колледжа допускает в случаях, предусмотренных трудовым законодательством.

9.3. Преподаватель вправе досрочно расторгнуть контракт в связи с невозможность выполнения его условий по состоянию здоровья, семейным обстоятельствам и иным уважительным причинам. При этом он должен

письменно предупредить директора колледжа о предстоящем увольнении в сроки, предусмотренные законодательством. Расторжение контракта по инициативе преподавателя по уважительной причине в течение учебного года не допускается без согласия администрации колледжа.

9.4. При расторжении контракта по инициативе преподавателя в соответствии с п.9.3 непосредственно по окончании года с письменным уведомлением администрации не позднее чем за два месяца до прекращения работы ему выплачивается единовременное пособие в размере одного месячного оклада.

9.5. При истечении срока действия контракта (досрочного расторжения не произошло), соблюдении преподавателем условий договора и отсутствии дисциплинарных взысканий производится единовременная поощрительная выплата в размере одного месячного оклада за каждый срок действия контракта.

9.6. Особые условия прекращения контракта

---

9.7. Перезаключение контракта на новый срок производится в соответствии с нормативной базой и уставом колледжа.

**10. Стороны несут ответственность за невыполнение условий настоящего договора в порядке, предусмотренным законодательством Российской Федерации о труде.**

**11. Споры между сторонами при увольнении преподавателя, заключившего контракт, рассматриваются в судебном порядке.**

**12. Заключительные положения:**

12.1. Настоящий контракт составлен в двух экземплярах, один из которых вручается преподавателю.

12.2. Контракт вступает в силу после его подписания со дня, установленного соглашением сторон.

12.3. Прием на работу оформляется приказом директора.

13. Другие

**условия**

договора \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(подпись директора, печать)

(подпись преподавателя)

Дата \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(домашний телефон, адрес)

Дата \_\_\_\_\_

Регистрационный номер \_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ Д (к контракту)

**Определение надбавки к заработной плате кандидата педагогических наук, доцента кафедры (предметно – цикловой комиссии, отделения) \_\_\_\_\_ **Иванова Ивана Ивановича****

Результаты оценки качества и сложносттруда

Виды работы преподавателя	Коэффициент значимости (в шкале 0 – 100%)	Полученные результаты		Уровень эффективности (2)*(3)*(4)
		доцент	результативность	
1	2	3	4	5
Учебная				
Учебно – методическая				
Научно – исследовательская				
Организационно – управленческая				
Воспитательная				
Итого				

Надбавка = 2\*(Брез. – Бмин.), где

Брез. – количество баллов, полученное по результатам оценки;

Бмин. – минимально – необходимый уровень эффективности деятельности (установленный экспертным путем).

Надбавка - \_\_\_\_\_ (рублей)

Справочно:

1. Коэффициенты значимости устанавливаются экспертным путем в зависимости от удельного веса затрат труда, необходимых на выполнение работ определенного вида в общем объеме затрат труда.

2. Результативность оценивается по 5-ти бальной шкале, где – «неудовлетворительная», 2 – «слабая», 3 – «удовлетворительная», 4 – «очень хорошая», 5 – «выдающаяся».

3. Качество оценивается по шкале от 0 до 1, где 0 – «неудовлетворительное», 0,2 – «ниже среднего», 0,4 – «среднее», 0,6 – «выше среднего», 0,8 – «хорошее», 1 – «высокое».

4. Минимальный уровень эффективности деятельности устанавливается экспертным путем.

**Заключение специалиста службы управления персоналом:**  
назначить кандидату педагогических наук, доценту кафедры (предметно -  
цикловой комиссии, отделения) \_\_\_\_\_ Иванову Ивану Ивановичу  
ежемесячную надбавку к заработной плате в размере \_\_\_\_\_ рублей.

Подпись \_\_\_\_\_