



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

«Стимулирование деятельности работников как условие повышения  
эффективности управления профессиональной образовательной  
организацией»

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

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

Балдина Евгения Анатольевна

**Научный руководитель:**

Уварина Н.В., д.п.н., профессор,  
кафедры ПППОиПМ

Проверка на объем заимствований:

78,98 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«11» 02 2019г

Зав. кафедрой ПППОиПМ

к.п.н., доцент

  
Н.Ю. Корнеева

Челябинск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	4
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ....</b>	15
1.1. Состояние проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации.....	15
1.1.1. Историография проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации.....	15
1.1.2. Современное состояние проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации.	18
1.2. Нормативно-правовое обеспечение стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации .....	35
1.3. Система стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.....	41
1.3.1. Принципы построения системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации	41
1.3.2. Системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организацией.....	46
Выводы по главе 1.....	58
<b>ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ....</b>	60
2.1. Цели, задачи и общая характеристика опытно-экспериментальной работы по стимулированию деятельности работников профессиональной образовательной организации.....	30
2.2. Реализация системы стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.....	79

2.3.Результаты опытно-экспериментальной работы по стимулированию деятельности работников профессиональной образовательной организации	84
Выводы по главе 2.....	92
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>94</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>100</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Анализ развития экономики России на современном этапе позволяет сделать вывод, что без эффективной системы мотивации и стимулирования труда ни одна система управления не будет успешно функционировать. Данное утверждение в полной мере относится к стимулированию педагогической деятельности в профессиональных образовательных организациях. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» основной задачей деятельности считает оказание доступных и качественных образовательных услуг[1].

Данная задача выполнима при условии создания четкой и прозрачной системы стимулирования педагогической деятельности, позволяющей учитывать влияния системы на учебный процесс в профессиональной образовательной организации, и дающий возможность руководству организаций принимать своевременные управленческие решения, необходимые для повышения эффективности использования ресурсов педагогического коллектива.

Стратегия развития системы подготовки специалистов среднего уровня квалификации и высококвалифицированных кадров рабочих специальностей констатирует, что происходит старение преподавательского состава профессиональных образовательных организаций, отсутствие у значительной части преподавателей необходимых образовательных компетенций, что не позволяет в полной мере задействовать потенциал учебного заведения.

В современном мире преподаватели профессиональных образовательных организаций вынуждены вести преподавание дисциплин по все более усложняющимся правилам, не получая за это достойного вознаграждения. Многочисленные проекты федеральных властей о повышении оплаты труда преподавателей образовательных организаций, до сегодняшнего дня не привели к заявленным результатам, но само время диктует необходимость перемен. Умелое проведение администрацией образовательного учреждения политики

мотивации труда педагогического коллектива, гарантирует улучшение качества труда и возможное повышение качества и интенсивности проводимых занятий.

В данном случае мотивация – это процесс побуждения не просто к труду, но прежде всего повышение уровня образования в организации и как следствие повышение рейтинга учебного заведения, которое в свою очередь позволяет получать дополнительные финансовые средства. Поэтому руководители организаций, работающие на перспективу не жалеют средств на стимулы для преподавателей.

Актуальность озвученной проблемы и практической работы в этом направлении обусловлено целым рядом проблем. Значительная часть вопросов кроется в сложности применения методов мотивации. Это заключается в том, что умение стимулировать преподавательский состав – значит не только актуализацию уже сложившихся стимулирующих мотивов, но и формирование структуры потребностей. Последнее в свою очередь нуждается в наличии обратной связи. Стимулирование деятельности преподавателей предполагает наличия у администрации учебного заведения умения добиваться понимания устремлений сотрудников, восприятия и освоения целей профессиональной образовательной организации. При умелом применении мотивации действия сотрудников организации будут не просто высокомотивированными, они пойдут в русле той стратегии развития заведения, которым руководствуется администрация.

Управление мотивационными стимулами одна из самых сложных задач стоящих перед администрацией учебного заведения. Каждый педагог – личность уникальная. У него имеются присущие только ему потребности, способности, интересы, желания. Это в свою очередь предполагает наличие у каждого сотрудника индивидуального набора мотивирующих факторов. Поэтому привести к общему знаменателю всех членов педагогического коллектива невозможно. Кроме всего прочего данный подход ведет к потере профессиональной индивидуализации. Если в педагогическом коллективе все работают как все – администрация не справляется со своими обязанностями.

Часто руководство профессиональных организаций считает, что для мотивации сотрудников достаточно простого материального вознаграждения. Современное среднее профессиональное образование предполагает для мотивации целый комплекс методов. Овладев этой методикой, руководитель в состоянии расширить свои возможности в деле стимулирования труда преподавателей и мастеров, направив их творческий потенциал и энергию к выполнению стоящих перед заведением задач, направленных, в первую очередь на улучшение учебного процесса.

Стимулирование является главным средством мотивации преподавателей профессиональной образовательной организации. Под стимулированием мы понимаем процесс использования различных стимулов, для мотивации педагогов, где стимулы, действуя на сотрудников, вызывают у них определенную мотивацию. В качестве стимулов могут быть различные предложения руководства, такие как обещания, возможность карьерного роста, компенсация за увеличения интенсивности педагогического труда и тому подобные решения администрации.

Для успешной реализации задач по мотивированию преподавателей руководству организации необходимо создание стратегии по данной теме, определение оптимальной структуры как материального, так и морального стимулирования. Приобретение учебным заведением самого современного оборудования и применение новейших технологий для достижения главной цели профессиональной образовательной организации – подготовки высококвалифицированного руководителя среднего звена.

Следуя заданным правилам и четко сознавая свою ответственность не только перед администрацией, но и перед студентами, имея желание качественно вести учебный процесс на своем месте, преподаватель готовится к каждой лекции и семинару, придавая каждому занятию уникальный характер.

Значимость проблемы стимулирования деятельности преподавателей профессиональных образовательных организаций считается одной из важнейших задач среднего профессионального образования, так как четко

разработанная система стимулирования предполагает повышение социальной, деловой и творческой деятельности педагогов, но и приводит к повышению рейтинга профессиональной образовательной организации и как следствие к повышению возможностей для дополнительного стимулирования преподавателей.

Исходя из выше изложенного необходимость анализа процесса стимулирования деятельности преподавателей и сотрудников профессиональных образовательных организаций становится очевидным условием повышения эффективности управления.

Впервые проблема стимулирование работников профессиональных образовательных организаций была затронута в трудах И.З. Гликмана [12], А.Я. Кибанова [20], С.В. Курдянкиной [21], А.А. Литвинюк [22].

В дальнейшем теорий стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации занимались ведущие теоретики, такие как И.В. Доронина [13], Л.С. Ложкина [23], А.О. Макарова [25], О.В. Солодянкина [35] и др.

Количество исследований данной проблематики достаточно велико, но современная система непрерывного педагогического образования не обеспечивает возможности достаточного стимулирования сотрудников профессиональной образовательной организации.

Несмотря на высокую степень разработанности вопросов мотивации труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэдик, О. С. Виханский, Ф. Герцберг, Е. П. Ильин, С. Б. Каверин, А. В. Карпов, Р. Л. Кричевский, И. Д. Ладанов, М. Мескон, Е. Г. Молл, А. И. Наумов, Э. А. Уткин, Ф. Хедоури и др.), руководители очень часто используют такие приемы влияния на поведение педагогов, которые приводят к демотивации профессиональной деятельности. Одной из причин такого положения является несоответствие представлений управленцев о факторах, влияющих на трудовое поведение педагогов, реальной ситуации.

Мотивированный работник – это человек, который работает продуктивно, заинтересованно, творчески, проявляя разумную инициативу.

Понятие мотивации персонала характеризовали в своих трудах такие зарубежные исследователи как Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль; Э. Мэйо; Д. МакКлеланд, С. Альдерфер, А. Маслоу, Ф. Герцберг; Д. Адамс, В. Врум, Л. Портер; У. Оучи, П. Друккер и другие.

Среди российских исследователей мотивации персонала можно отметить работы П.М. Керженцева, Н.А. Витке, А.К. Гастева, Е.Ф. Розмировича, в трудах которых исследовались проблемы отношений людей и научной организации труда. Помимо этого О.С. Виханский, А.Я. Кибанов, Д.А. Аширов, А.В. Филиппов, И.А. Баткаев, М.В. Грачев, А.П. Егоршин и другие анализировали в своих трудах разные аспекты мотивации персонала.

Однако до сих пор остается малоизученным процесс стимулирования деятельности педагогических работников профессиональной образовательной организации. К основным причинам данного явления следует отнести:

- в современной теории и практики существует недооценка роли стимулирования в педагогическом процессе профессиональной образовательной организации (некоторые педагоги игнорируют идею стимулирования);

- отсутствие в психолого-педагогической литературе единства взглядов на роль и место педагогических стимулов в развитии видов деятельности.

Актуальность выполненного исследования определяется противоречиями на:

- *государственно-общественном уровне* – задачей повышения качества образовательных услуг и неэффективным стимулированием труда педагогических работников профессиональных образовательных организаций;

- *профессионально-личностном уровне* – усложнением профессиональных функций преподавателя, установленных нормативными документами и понижением мотивации к саморазвитию, как педагога образовательных



организаций из-за недостаточной проработки системы стимулирования личных профессиональных достижений;

– *теоретико-методологическом* – необходимостью в совершенствовании реализации системы стимулирования педагогической деятельности сотрудников профессиональной образовательной организации и недостаточной целенаправленной работы в управлении этим процессом со стороны администрации учебного заведения.

Из этого следует, что **актуальность** выполненного исследования обуславливается заинтересованность управленческого персонала в повышении эффективности образовательного процесса, которая вытекает из структуры экономических систем, вне зависимости от организационно-правовой формы организации. Мотивация как сложное, многоаспектное явление – необходимый элемент системы управления персоналом.

Анализ научной литературы, диссертационных работ, тенденций в области стимулирования деятельности сотрудников профессиональных образовательных организаций определили **проблему исследования**, которая заключается в необходимости разрешения противоречия между государственным заказом в повышении качества оказания образовательных услуг и недостаточно эффективным стимулированием деятельности педагогических работников профессиональной образовательной организации.

Актуальность, значимость и недостаточная теоретическая разработанность рассматриваемой проблемы определили выбор темы исследования: **«Стимулирование деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией»**.

**Цель исследования:** провести теоретический анализ процесса стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации и определить пути повышения его эффективности.

**Объект исследования:** процесс управления профессиональной образовательной организацией.

**Предмет исследования:** система стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации.

Ход исследования определялся следующей гипотезой.

Процесс стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации будет эффективной, если:

– осуществлять его в соответствии с разработанной системой стимулирования персонала на основе системного и деятельностного подходов, которая:

✓ учитывает объективно индивидуальные достижения каждого педагогического работника;

✓ включает критерии и показатели оценки деятельности педагогических работников;

✓ опирается на научные и практические разработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации;

✓ использует адекватные методы и формы стимулирования персонала;

✓ характеризуется нелинейностью, интегративностью, непротиворечивостью, практикоориентированностью;

– будет обеспечен комплекс условий, который включает:

✓ персонализацию;

✓ применение адекватных методов оценки деятельности;

✓ продуктивное взаимодействие педагогических работников с администрацией.

В соответствии с проблемой, целью и гипотезой в ходе исследования решались следующие **задачи:**

1) представить историографию и проанализировать современное состояние проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации;

2) выявить уровень разработанности проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации;

3) исследовать систему стимулирования работников профессиональной образовательной организации и степень ее эффективности применения;

4) экспериментально проверить степень ее функционирования как условия повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией;

5) разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования работников профессиональной образовательной организации.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют идеи и положения теорий: мотивации трудовой деятельности в зарубежных и отечественных исследованиях по управлению (О.С. Виханский, Е.П. Ильин, Р.Л. Кричевский, И.Д. Ладонов, А.И. Наумов, Э.А. Уткин, С.А. Шапиро и др.); потребностей личности (А. Маслоу и др.); стимулирования педагогического труда (И.З. Гликман, С.В. Курдянкина, Л.С. Ложкина и др.); стимулирования (А.В. Зосимовский, В.М. Коротов, Э.И. Моносзон, В.Г. Пряникова, З.И. Равкин, В.Н. Тарасюк и др.); фундаментальные исследования по психологии творчества, по проблемам единства в развитии сознания и деятельности, сознания и самосознания, индивидуальной и самообразовательной работы (Л.С. Выготский, А.М. Матюшкин, С.Л. Рубинштейн, В.М. Теплов и др.); новейшие исследования по вопросам управления качеством профессионального образования (П.К. Анохин, Н.В. Кузьмина, Д.Ш. Матрос, С.А. Репин, Е.В. Яковлев, В.А. Якунин и др.).

**База исследования.** Исследование проводилось в три этапа с 2016 года в Челябинском государственном радиотехническом техникуме при участии 6 руководителей и 41 преподавателя.

**На первом этапе (2016г.)** изучалась и анализировалась научная литература по проблеме исследования, нормативно-правовые документы, регламентирующие работу системы стимулирования работников профессиональной образовательной организации, а также современное состояние системы стимулирования в профессиональной образовательной организации. На основании полученных данных и существующего опыта

решения проблемы исследования были определены цель, задачи, объект и предмет исследования, выделено семантическое поле проблемы, сформулированы гипотетические положения работы. Основные методы исследования на данном этапе эксперимента: понятийно-терминологический, теоретико-методологический анализы, изучение и обобщение передового опыта стимулирования работников профессиональной образовательной организации, эксперимент, наблюдение, экспертиза, тестирование, анкетирование, оценка, самооценка, статистический метод.

**На втором этапе (2017 г.)** осуществлялась теоретическая разработка способов решения проблемы исследования: определялись методологические подходы, выявлялись специфические характеристики предмета исследования, разрабатывалась система стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации, выявлялись пути повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией. Кроме того, проводилась апробация и корректировка разработанной системы стимулирования работников, проверка и уточнение выводов, полученных в ходе исследования, оценка итогов экспериментальной работы. Основные методы исследования на данном этапе: анализ, моделирование, формализация, сравнение, наблюдение, тестирование, анкетирование, экспертиза, эксперимент, оценка, самооценка, статистический метод.

**На третьем этапе (2019 г.)** проводилось обобщение полученных данных и их описание, а также уточнение выводов и корректировка практических рекомендаций, осуществлялось оформление диссертационного исследования, описание и представление опыта стимулирования работников профессиональной образовательной организации. Основные методы исследования на данном этапе: анализ, синтез, обобщение, сравнение, наблюдение, тестирование, анкетирование, самооценка, экспертиза.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Система стимулирования работников профессиональной образовательной организации как условие повышения эффективности управления организацией.

2. Методы и формы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации, которые побуждают в работниках мотивацию к улучшению труда, повышению квалификации, преданности организации и созданию комфортного психологического климата в коллективе.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

1. Обоснованы роль и условия повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией,

2. Разработаны и реализованы методы совершенствования системы стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в расширении и систематизации научных представлений об особенностях стимулирования работников профессиональных образовательных организаций и заключается в следующем:

1. Обоснованы необходимость и целесообразность применения стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации как условия повышения эффективности управления образовательным учреждением.

2. Разработана система мотивации педагогов профессиональной образовательной организации, которые могут быть использованы при изучении вопроса стимулирования деятельности работников для повышения эффективности управления учреждениями в сфере образования.

**Практическая значимость исследования** определяется следующим:

1) основные выводы и предложения могут быть использованы в деятельности профессиональных образовательных организациях родственной направленности в целях улучшения системы стимулирования деятельности работников;

2) выполненный анализ существующей системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации позволил определить проблемы в данной области, а также оценить мотивационный потенциал педагогических работников;

3) отсутствие необходимой информации для проведения работы по совершенствованию системы мотивации компенсируется исследованием, результаты которого послужат основой для разработки рекомендаций по стимулированию персонала в сфере образования.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечивается использованием в качестве теоретико-методологической базы исследования фундаментальных положений философии, психологии и педагогики; анализом научных источников по данной проблеме; применением адекватного аппарата теоретических и эмпирических методов исследования; построением системы стимулирования персонала; результатами внедрения в учебный процесс системы; количественными и качественным анализом результатов исследовательской работы, длительным ее характером.

**Апробация и внедрение результатов исследования** через:

– Балдина Е.А. Самообразование как средство для достижения профессионально-творческой зрелости педагога/ Е.А. Балдина//Дизайн-территория креатива: наука, практика, образование: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции-2018.С 245-249;

– Балдина Е.А. Проблемы повышения эффективности системы стимулирования в организациях среднего профессионального образования/ Е.А. Балдина// Профессиональное образования: методология, технологии, практика. Выпуск 11: сборник научных трудов (статей) -2018. С 93-98;

– Балдина Е.А. Проблемы стимулирования деятельности работников образовательных учреждений на макроуровне/ Е.А. Балдина// Профессиональное образования: методология, технологии, практика. Выпуск 12: сборник научных трудов (статей) -2019.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, включающего 38 наименований. Текст изложен на 103 страницах, содержит 11 рисунков, 14 таблиц.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Состояние проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации**

#### **1.1.1. Историография проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации**

В странах ежегодно происходит рост интеллектуализации труда, сознательности и активности рабочих, возрастание материальных и духовных потребностей работников к постепенному нарастанию конфликта между бурно развивающимися производительными силами и устаревшими производственными отношениями. Это заставляет теоретиков искать новые способы интенсификации наемного труда, побуждения работников и максимальное использование физической, интеллектуальной и творческой возможностей. Исходным моментом в решении этой задачи стал отход от традиционной, выдвинутой еще Ф. У. Тейлором, концепции, в основе которой лежало почти полное игнорирование «человеческих» аспектов труда. Это было время господства классической теории управления, концепция «экономического» человека. Согласно концепции, поведением человека руководит прежде всего стремление к материальной выгоде. В этот период (начало 20 в.) объектом эксплуатации был физический труд наемного работника, при котором увеличение эффективности и качества труда в наибольшей степени стимулировалось за счет экономических потребностей работника. Такое положение дел подвергалось острой критике со стороны представителей доктрины «человеческих»

отношений. Основоположником которой является американский социолог Э. Мэйо. В рамках этой доктрины сформировалась концепция «психологического» человека. На основе исследований, которые продолжались 12 лет, Э. Мэйо пришел к выводу, что решающее влияние на повышение эффективности трудов поведения работника оказывает не материальные, а психологические и социальные факторы. Основная концепция доктрины «человеческих отношений» относительно мотивов поведения человека на производстве состоит в том, что деньги нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Так, Р. Ликерт и Ф. Герцберг отмечают, что люди работают за деньги лишь до определенного предела, границами которого являются удовлетворение личного представления о «хорошей жизни». В царской России безусловно существовало стимулирование, преимущественно ИТР. Но произошла смена политического строя и В. И. Ульянов в первые годы советской власти подчеркивал необходимость определенного сочетания в управлении трудящимися методов убеждения (прямой мотивации) и побуждения (стимулирования). В годы перехода к новой экономической политике в ряде документов правительством настоятельно рекомендовалось отказаться от уравнительности в оплате труда. Ставился вопрос о переходе предприятий на хозрасчет и самофинансирование. Однако выдвинуть на первый план методы стимулирования как способ управления трудящимися в этот период по ряду объективных и субъективных причин не удалось. В 20-е годы постепенно происходит возрастание степени централизации управления воздействий на трудовые коллективы. На авансцену



все более уверенно выходят административно-бюрократические методы управления, методы властной (принудительной) мотивации. Методы принуждения были основными в нашей стране практически до середины 60-х годов. Наиболее последовательные методы мотивации в рамках школы «человеческих отношений» разработаны Д. Макгрегором. Известны его две концепции «теория икс» и «теория игрек». Согласно первой теории, наемные работники безответственны и безынициативны, стремятся только к удовлетворению материальных потребностей. Вторая теория исходит из того, что человек по своей натуре энергичен, честолюбив, в процессе трудовой деятельности стремится к удовлетворению не только материальных, но и духовных потребностей в творчестве и самореализации. По мнению Макгрегора, работники, занятые на производстве, уже в основном удовлетворили свои материальные потребности. Поэтому материальное поощрение не может служить стимулом, побуждающим человека к повышению эффективности своего труда. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены лишь работой, которая требует «интеллектуальной активности» и «морального выбора». Эти идеи были позднее развиты Ф. Герцбергом в разработанном им методе «обогащения работ». Согласно этому методу, только интересная и содержательная работа, позволяющая добиваться успеха и дающая вознаграждение в виде признания и повышения служебного статуса, может способствовать повышению эффективности труда. Дальнейшие поиски более совершенных методов интенсификации труда с учетом человеческого фактора привели ученых к выработке нового научного направления, школы «социальных систем», представителями которой являются Ч. Борнард и Г. Саймон. Эта школа рассматривает социальную организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее частных подсистем,

важнейшей из которых является сам индивидум. Идут поиски возможных путей сочетания интересов работников с интересами фирмы в целом на основе обеспечения удовлетворения работником своих потребностей в организации. Ч. Борнард делает вывод о действенности материального вознаграждения до определенных пределов. Однако это не говорит о том, что их полностью можно компенсировать нематериальными вознаграждениями. В каждой конкретной ситуации необходимо их определенное сочетание.

Существенный вклад в развитие школы «социальных систем» внес Г. Саймон. Он выработал концепцию «административного» человека. Основное положение этой концепции состоит в том, что человек в силу своей рациональности должен подчинить свои личные цели целям организации. Для этого необходимо, чтобы организация обеспечила определенное равновесие между побуждениями к труду и вкладом, при котором все ее члены готовы активно участвовать в деятельности организации, отдавая всю свою энергию реализации ее целей. Такое равновесие может быть достигнуто в процессе «идентификации индивида с организацией».

### **1.1.2. Современное состояние проблемы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации**

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

Доронина И.В. в своей работе «Мотивация и стимулирование персонала»[13, с. 42], ссылаясь на ряд словарей по психологии, приводит ряд определений стимулирования. Наиболее полные из них:

– стимулирование – это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность;

– стимулирование – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

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

Рассмотрим понятие стимулирование труда и его сущность с учетом российской специфики. Один из лидеров в отечественном мотивационном менеджменте Уткин Э.А. определяет стимулирование труда как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [37, с. 56].

Аналогичное определение стимулированию труда приведено автором большого экономического словаря Азрилияном А.Н., согласно которому стимулирование труда - это совокупность внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации[6, с. 236].

Хромовских Н.Т. определяют стимулирование труда как стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности[38, с. 36].

Формирование стимула труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения благ требуются личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими

материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Простейшая модель стимулирования труда через потребности представлена на рисунке 1.

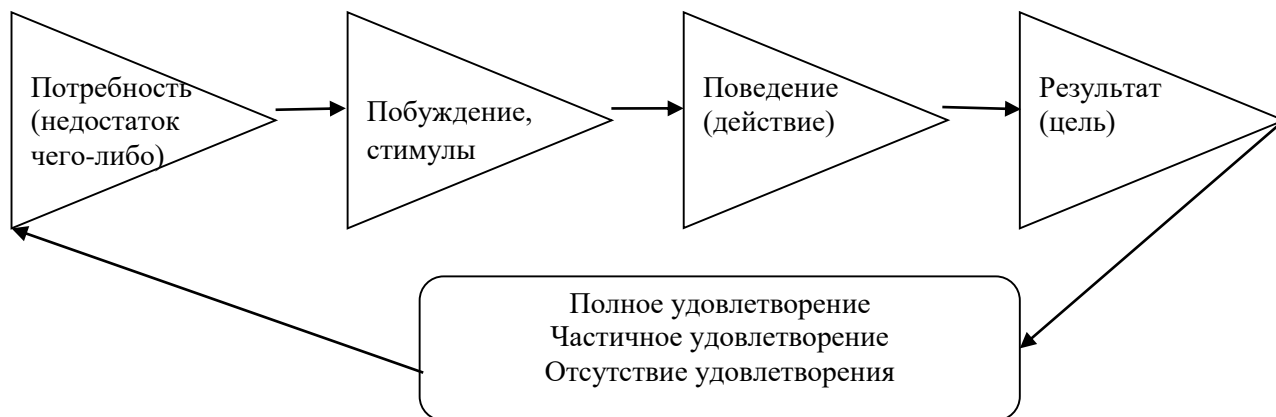


Рисунок 1. Упрощенная модель стимулирования через потребности

Группа ведущих стимулов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра (комплекса), имеющего свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации. Сила стимулирования определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Таким образом, важным фактором личности является система ее потребностей, стимулов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию.

Соответственно, побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения

потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем.

Для побуждения людей к эффективной деятельности используется система вознаграждений. В совокупности с понятием «стимул» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. *Вознаграждение* – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности для каждого человека специфично, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Типы стимулирования представлены на рисунке 2.



Рисунок.2. Типы стимулирования

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются, как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение – это такой тип поощрения, который чаще всего ассоциируется с понятием «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить, как стимулирование труда. Стимулирование должно обладать

ориентацией на структуру ценностных устремлений и интересов работника, на полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом различимы по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

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

Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией. Сущность стимулирования заключается в том, чтобы сотрудники выполняли работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями, направленными на изменение ситуации.

Таким образом:

1. Для создания эффективной системы стимулирования необходимо осознать движущие мотивы.
2. Стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования (см. рис. 3). Важнейшим видом стимулирования является материальный, призванный играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

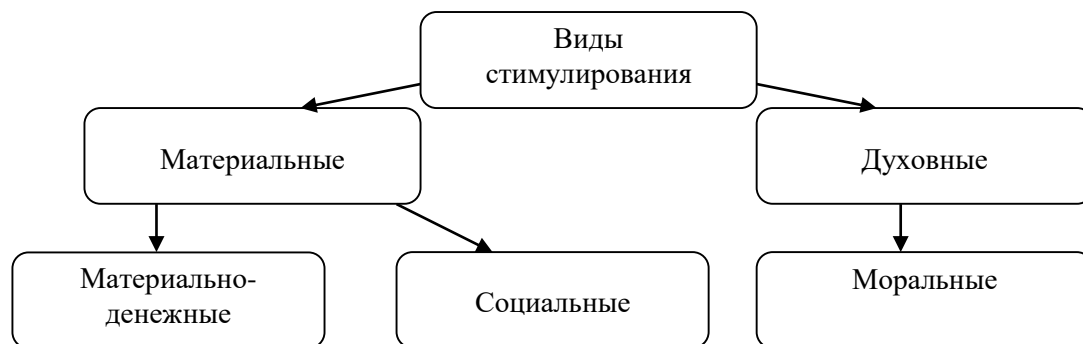


Рисунок 3. Классификация видов стимулирования

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Согласно одной из расширенной трактовки моральные стимулы отождествляются со всей совокупностью этических и нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим.

*Материально-денежное стимулирование.* Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

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

переменной. Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме. Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы, и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей[2, с. 32].

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей,



она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу, она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании:

во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше, чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения;

во-вторых, вероятность эффективного поведения работника при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном;

в-третьих, когда эффективное трудовое поведение заслуженно не вознаграждается, вероятность эффективного поведения работника постепенно ослабевает, теряет черты эффективности. Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Эффективность применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии.

*Социальное стимулирование.* Вторым немаловажным видом стимулирования является социальный, представляется как материально-неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженные в признательности руководства заслуг работника.

Это поощрение материально-неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Материально-неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они обладают свойством выделять поощряемого работника из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

При этом общая тенденция такова, что чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая.

Эффективное использование огромного побудительного потенциала материально-неденежных благ буквально немислимо без индивидуального подхода.

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

*Моральное стимулирование.* Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании.

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

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к преподавательской деятельности как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных.

Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в педагогическом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что качественное проведение занятий и внедрение инновационных методов обучения всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.

Разработанное в профессиональной образовательной организации моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;
- быть простым, доходчивым и понятным для работников;
- учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;
- недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;

- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;
- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;
- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;
- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;
- анализировать действенность стимулирования;
- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого сотрудника профессиональной образовательной организации. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг преподавателя, в правильности и своевременности его поощрения поднимает моральный авторитет педагогического труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Особое значение имеет принцип гласности, прозрачности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах достигнутых работниками в приказах, стенгазетах и т.п. источниках информации, и торжественная обстановка при вручении наград.

При организации морального стимулирования необходимо обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда, что влечет за собой рост ответственности в педагогическом коллективе и как следствие повышение качества образовательного процесса.

Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд. Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах, лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

Многочисленные социологические исследования показали, что мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения.

Система морального и материального стимулирования деятельности работников в профессиональных образовательных организациях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности сотрудников и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей».

Российские исследователи В.В. Травин и В.А. Дятлов считают, что *стимулирование* – это применение по отношению по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов [36].

Система стимулов и мотивации педагогической деятельности профессиональной образовательной организации должна иметь строгую нормативную базу. Само устройство в организацию предполагает, что за определенное материальное вознаграждение педагог будет выполнять строго очерченный круг непосредственных обязанностей. Преподаватель должен знать требования, которые к нему будут предъявляться, что он будет получать при неукоснительном их соблюдении, санкции последующие в случае их нарушения. Учебный процесс, идущий в профессиональных образовательных организациях является элементом производственной дисциплины, поэтому вопрос дисциплины в педагогическом коллективе стоит достаточно остро. Дисциплина в коллективе всегда несет некоторые черты принуждения, профессиональной этикой ограничивая свободу выбора вариантов поведения. В процессе преподавательской деятельности сотрудник с сильной мотивацией в достаточной мере владеет самодисциплиной, он добросовестно выполняет требования к собственным нормам поведения.

Приступая к работе в новой профессиональной образовательной организации педагог четко знает педагогическую нагрузку и тарифную ставку по присвоенному разряду. Тарифная ставка еще не предполагает стимулирующих надбавок. В этом случае основным стимулом качественной работы является страх потери ее, либо в лучшем случае снижении учебных часов и как следствии снижение заработной платы. Дамоклов меч наказания при всех своих положительных для учебного процесса качествах, имеет и серьезные недостатки, так слесаря на машиностроительном предприятии выполняющего постоянно одну и ту же операцию можно наказывать рублем за любые провинности. Преподаватель, работающий со студентами и регулярно лишаемый части заработной платы, либо станет халатно относиться к занятиям, либо просто поищет другое место работы. Поэтому в профессиональных образовательных организациях применяются как материальные, так нематериальные стимулы.

Стимулирование работников профессиональной образовательной организации условно следует разделить на материальные и нематериальные стимулы. Соотношение их в различных профессиональных образовательных организациях значительно отличается. Для примера на Западе в большинстве образовательных организаций сокращается доля материального вознаграждения и значительно растет доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских профессиональных образовательных организациях характерны сокращения в нематериальном стимулировании и основной акцент переносится на материальное вознаграждение.

К категории материального вознаграждения мы отнесем:

- заработную плату;
- стимулирующие надбавки;
- премии.

Заработная плата преподавателя профессиональных образовательных организаций – основная часть системы оплаты и стимулирования деятельности, главный инструмент воздействия на эффективность труда педагога. Это вершина системы стимулирования сотрудников профессиональной образовательной организации, но при этом заработная плата в большинстве профессиональных образовательных организаций не превышает 70% дохода преподавателя, остальные 30% дохода распределяются при помощи стимулирующих надбавок.

Стимулирующие надбавки деятельности сотрудников профессиональной образовательной организации – является широко распространенной системой материального вознаграждения. Ее развитие началось с попыток совершенствования оплаты преподавателей профессиональных образовательных организаций с целью усиления ее мотивационного воздействия на конечные результаты учебного процесса. Для этого рассчитывалась возможность добавочных выплат из прибыли или дохода профессиональной образовательной организации тем работникам, чей вклад в совершенствование учебного процесса наиболее весом и очевиден

Подобная система создает у педагога заинтересованность в улучшении качества преподавания, внедрения инновационных технологий, но в долгосрочной перспективе не стимулирует работу на перспективы развития профессиональных образовательных организаций.

Обозначим ключевые моменты, от решения которых зависит эффективность реализации стимулирующих программ:

1. Кто должен входить в круг лиц осуществляющих распределение материального поощрения педагогов?

2. Следует определить рейтинговое место профессиональной образовательной организации и контингент обучающихся;

3. выработать критериальную базу, используемую для оценки трудового вклада сотрудников.

Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов

Понятное для всех материальное поощрение в профессиональных образовательных организациях способствует сохранению стабильности педагогического коллектива, способствует развитию педагогических инноваций и повышению престижности организации. Системы материального поощрения педагогов среднего профессионального образования имеют свои особенности в разных странах мира, это обусловлено историей развития профессионального образования, состоянием экономики государства, местными традициями и обычаями.

Особенностью системы материального поощрения преподавателей является получение значимого эффекта уже в течении данного учебного года.

Кроме того происходит накапливание материалов и опыта для успешной преподавательской деятельности в дальнейшем. Стоит заметить, что данная система будет работать недостаточно эффективно, если она не будет охватывать весь преподавательский состав профессиональной образовательной организации.



По своей сути система материального поощрения в профессиональной образовательной организации является элементом оперативного руководства педагогическим коллективом, направленным на улучшение образовательного процесса. Каждый педагог разделяет с коллективом все сопутствующие образовательному процессу риски и при определенных условиях может быть лишен части вознаграждения, но и такое действие подталкивает к более повышению уровня преподавания в дальнейшем.

Определенную роль в повышении качества образовательного процесса имеют разовые премии (Новый год, 8 Марта, окончание учебного года). Они не имеют такой ярко выраженной формы поощрения, но приносят в педагогический коллектив социальный мир и уверенность.

Экономический стимул педагогов в профессиональной образовательной организации предполагает необходимость увязывания интересов учебного заведения и интересы преподавателей. Только совместными усилиями коллектива можно повысить рейтинг организации. И как следствие расширение возможностей администрации к материальному поощрению сотрудников. Данный процесс по своей природе не может быть быстрым, не привязанное к перспективам роста повышение материального содержания приносит только краткосрочный эффект. Тогда как работа всего коллектива на перспективу, при определенном материальном поощрении, приносит заведению среднего профессионального образования постоянное повышение качества учебного процесса и как следствие повышение е престижности учебного заведения.

Рассмотрим основные нематериальные способы мотивации в организациях среднего профессионального образования. В первую очередь следует отметить организационные способы. Они привлекают преподавателей учебного заведения к широкому участию в делах заведения. Это в свою очередь предполагает предоставление права голоса при решении определенного рода проблем. Прежде всего, обсуждению подлежат вопросы совершенствования учебного процесса, и социального характера. Для педагогов значимо постоянное повышение собственных профессиональных качеств и организации

профессионального образования идут навстречу. Кроме того становится необходимым прохождение курсов для повышения квалификации. Все это играет не только на улучшение учебного процесса в заведении, но и повышает конкурентоспособность педагога на специфическом рынке труда.

К морально-психологическим способам стимулирования относятся следующие основные элементы:

1. Организация создает условия, при которых преподавательский состав чувствует свою необходимость, профессиональную гордость, за качественно проведенные занятия, высокий уровень подготовки будущих специалистов среднего звена.

2. Создается возможность на рабочем месте продемонстрировать свои способности, доказать свою квалификацию, и даже создать инновационные педагогические модели обучения.

3. Заслуженное признание предполагается как личное, так и публичное. Личное – состоит в том, что о преподавателе знает не только непосредственное руководство, но и на региональном уровне в системе среднего профессионального образования. Его персонально поздравляет высшее руководство, как по случаю государственных праздников, так и по случаю семейных дат. В наших педагогических коллективах личное признание еще не занимает достойного места. Наиболее распространено у нас публичное признание.

4. В организации среднего профессионального образования создается атмосфера взаимного уважения, доверия, внимательное отношение со стороны руководства и коллег.

Значительную мотивационную роль играет возможность карьерного роста. Это в свою очередь дает более высокую зарплату(экономическая мотивация), и интересную работу на новом профессиональном уровне (организационный мотив), и предполагает переход в более высокую статусную группу(моральный мотив)

Подобный способ, несмотря на очевидные достоинства является ограниченным по сути, так как в профессиональной образовательной организации количество должностей высокого уровня ограничено, тем более они редко бывают свободными. Тем ни менее наличие возможности делать карьеру, составляет знаковый мотив для определенной части педагогических работников.

Все перечисленные – организационные, морально психологические факторы мотивируют неодинаково.

Следует отметить, что путь эффективного управления педагогическим коллективом организации профессионального образования лежит в понимании мотивации сотрудников. Только зная, что движет каждым отдельно взятым преподавателем, мастером производственного обучения, что направляет его творческий и профессиональный потенциал, какими мотивами он руководствуется в своем поведении, можно разработать эффективную систему форм и методов управления преподавателем.

Необходимо помнить, что для эффективного стимулирования труда педагогических работников требуется персональное стимулирование каждого преподавателя профессиональной образовательной организации. В коллективе, где педагоги тесно взаимодействуют друг с другом для повышения качества образовательного процесса, при использовании стимулирующих моментов, требуется учитывать потребности, профессионализм и интересы личности преподавателя. Только в этом случае стимулирование будет действенным, значимым и это немаловажно экономным.

## **1.2. Нормативное обеспечение стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации**

Повышение качества среднего профессионального образования требование времени. Оно должно обеспечивается новым уровнем преподавания учебных дисциплин, новыми подходами к мотивации и стимулированию сотрудников профессиональных образовательных организаций.

Для этого требуется:

–обозначить соответствие между результатами преподавательской деятельности и материальным вознаграждением за нее;

–принять новые условия повышения квалификации преподавательского состава;

–оказать профессионально-педагогическую поддержку ведущих специалистов и опытных мастеров профильных организаций, которые включены в реализацию профессиональных образовательных программ;

–создать условия для формирования кадрового резерва;

–внедрить эффективные механизмы поддержки молодых преподавателей, таких как - льготное кредитование, полный социальный пакет, перспективы карьерного роста.

Для создания системы стимулирования педагогического труда сотрудников профессиональных образовательных организаций требуется разработка соответствующих локальных и нормативных актов, в которых оговаривается порядок и условия вознаграждения педагогов за качественный и эффективный труд. В содержании актов должны уточняться базовые положения о стимулировании труда сотрудников, отраженных в нормативно-правовых документах как федерального, так и регионального уровня.

Основной документ Российской Федерации, который разъясняет принципы оплаты труда, является Трудовой кодекс Российской Федерации. В статье №191 30 главы кодекса указывается, что «...работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценными подарками, почетной грамотой, представляет к званию «Лучший по профессии»). Иные виды поощрения работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам» [2].

Рассмотрим понятие и содержание коллективного договора.

Коллективный договор – является правовой акт, регламентирующий социально-правовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателями в лице их представителей.

В коллективном договоре могут быть прописаны льготы и преимущества для работников организации, означены условия труда, лучшие по сравнению с установленными законами, иными нормативно-правовыми актами, соглашениями.

Основной нормативный документ для системы образования – Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013г.) «Об образовании в Российской Федерации». В 47 статье которого прописаны трудовые права и социальные гарантии педагогических работников. В документе нет четких критериев о формах и методах стимулирования, но оговаривается, что «...иные меры социальной поддержки устанавливаются законодательными актами субъектов Российской Федерации» [1].

Планом мероприятий («дорожной картой») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г.) (далее – План мероприятий) был установлен перечень мер, обеспечивающих разработку и внедрение механизмов эффективного контракта с преподавателями и мастерами производственного обучения образовательных организаций, реализующих программы профессионального обучения и среднего профессионального образования.

В Законе Челябинской области от 05.07.2013 г. № 86-ОЗ «Об образовании» есть статьи о государственной поддержке педагогических работников, проявивших выдающиеся способности, о мерах социальной поддержки педагогических работников, привлечения молодых специалистов в образовательной организации, в которых указываются возможные меры материального стимулирования. Кроме того, в редакции Постановления Правительства Челябинской области от 31.08.2017 N 467-П) говорится, что размеры и условия выплат стимулирующего характера устанавливаются в

соответствии с настоящим Положением коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовыми договорами с учетом разрабатываемых в областных государственных учреждениях показателей и критериев оценки эффективности труда работников в пределах фонда оплаты труда и максимальными размерами для конкретного работника не ограничиваются.

А также дается определение выплат стимулирующего характера, в частности говорится, что к выплатам стимулирующего характера относятся: выплаты за интенсивность и высокие результаты работы (за участие в экспериментах, конкурсах, проектах, мероприятиях, за работу с детьми из неблагополучных семей, детьми-сиротами, детьми, оставшимися без попечения родителей, детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации, детьми-инвалидами и детьми с ограниченными возможностями здоровья, за создание элементов образовательной инфраструктуры (оформление кабинета, музея), за участие обучающихся в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях, за выполнение особо важных и ответственных работ).

Стимулирующие надбавки предусмотрены выплаты за качество выполняемых работ в образовательной деятельности с обучающимися.

Стимулирующие надбавки предусмотрены за:

- ✓ профессиональную категорию;
- ✓ выплачиваются премиальные выплаты по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год);
- ✓ выплаты за наличие ученой степени, почетного звания;
- ✓ выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет.

В документе предусмотрена надбавка специалистам за работу в сельских населенных пунктах Челябинской области в размере до 25 процентов оклада (должностного оклада), ставки заработной платы в соответствии с перечнем должностей специалистов областных государственных учреждений, работающих в сельских населенных пунктах Челябинской области, предусмотренным приложением к Положению об установлении систем

оплаты труда работников областных бюджетных, автономных и казенных учреждений, утвержденному постановлением Правительства Челябинской области от 11.09.2008 г. N 275-П «О введении новых систем оплаты труда работников областных бюджетных, автономных и казенных учреждений и органов государственной власти Челябинской области, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников областных государственных учреждений»

Основным условием стимулирующих выплат является достижение преподавателем определенного набора количественных и качественных показателей педагогического труда. Эти выплаты подразумевают:

1. Качественное исполнение должностных обязанностей.
2. Строгое соблюдение Устава учебного заведения.
3. Соблюдение правил внутреннего распорядка.
4. Успешное и своевременное выполнение плановых мероприятий.
5. Систематическое повышение квалификации.
6. Неукоснительное соблюдение норм трудовой дисциплины и профессиональной этики.
7. Четкое и своевременное исполнение приказов и распоряжений вышестоящих органов, руководителя учреждения, решений педагогического совета учреждения.

Следует отметить, что не менее 60% от всего стимулирующего фонда рекомендовано выделять на выплаты по итогам работы. Объем премиальных выплат осуществляется специально созданной комиссией по премированию. Администрация профессиональной образовательной организации по согласованию с комиссией самостоятельно устанавливает четкие, прозрачные показатели стимулирования в разрезе категории преподавателей, которые должны быть связаны с результатами труда.

Если обратить внимание на иные виды стимулирующих выплат, указанных выше, то следует отметить, что порядок выплат, их размеры, и

условия назначения должны оговариваться в соответствующем акте учебного заведения.

К стимулирующим выплатам за интенсивность труда и высокие результаты относятся: премии за выполнение отдельных видов деятельности профессиональной образовательной организации, таких как премии за организацию и проведение учебных мероприятий, направленных на повышение качества образовательного процесса; успешное выполнение особо важных и срочных работ, оперативность и качественный результат.

Показатели стимулирования за интенсивность и высокие результаты работы педагогов устанавливаются учреждением самостоятельно с учетом улучшения качественных характеристик учебного процесса.

Основные показатели эффективности труда педагогов профессиональных образовательных организаций рекомендуется измерять определенным набором показателей, которые должны иметь целевое значение и быть измеримыми в цифрах или качественно. Постановлением запрещается установление таких показателей, которые не связаны с должностными обязанностями преподавателей.

При оформлении оценочного листа указывается цифровое значение, оцениваемое в процентах, длительность периода измерения и указан источник поступившей информации.

Планом мероприятий («дорожной картой») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г.) (далее – План мероприятий) был установлен перечень мер, обеспечивающих разработку и внедрение механизмов эффективного контракта с преподавателями и мастерами производственного обучения образовательных организаций, реализующих программы профессионального обучения и среднего профессионального образования.

Проведенный анализ нормативно-правовых актов показал, что стимулированию труда работников профессиональных образовательных



организаций уделяется значительное внимание как на федеральном и региональном уровнях. На уровне профессиональной образовательной организации должны быть разработаны соответствующие локальные акты, которые регламентируют порядок и условия вознаграждения педагогических работников за качественный труд.

### **1.3. Система стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией**

#### **1.3.1. Принципы построения системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации**

Построение эффективной системы стимулирования персонала профессиональной образовательной организации должно строиться на определенных принципах, разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике. При создании системы стимулирования следует исходить из принципов:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Рассмотрим принципы построения системы стимулирования персонала подробнее.

Первый принцип – *комплексность*. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы — это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач.

Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

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

тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип – *системность*. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального и морального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип – *регламентация*. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль над их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля над их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет

оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

- определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;

- обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;

- распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;

- установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;

- определение количественной оценки по каждому из показателей;

- создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования в профессиональной образовательной организации.

Четвертый принцип – *специализация*. Специализация – это закрепление за подразделениями профессиональной образовательной организации и

отдельными педагогами определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип – *стабильность*. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

Из всего выше сказанного следует ряд выводов:

1. Эффективная система стимулирования персонала должна строиться на определенных принципах, это комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество.

2. Все перечисленные принципы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, это даст гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

3. При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют руководителю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом. Именно о гибких системах стимулирования персонала и пойдет речь в следующем пункте данной главы.

### **1.3.2. Системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организацией**

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

В специальной литературе по теории систем в качестве главного утверждения отмечается, что системный подход применим лишь для управления системными объектами. Управление сотрудниками, как институт в целом, а также субъекты и объекты управления можно классифицировать как системы [8].

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

– система является таким объектом, свойства которого не сводятся без остатка к свойствам составляющих его элементов [19, с. 14];

– система – это все, что состоит из связанных друг с другом частей [9, с. 52];

– система – это комплекс взаимодействующих компонентов [6, с. 33];

– система представляет собой множество связанных действующих элементов [27, с. 32];

– система – это не только совокупность единиц, а совокупность отношений между этими единицами [31];

– системой является набор объектов, которые имеют данные свойства, и набор связей между объектами и их свойствами [30];

– система – это комплекс избирательно-вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает характер взаимодействия компонентов, способствующих получению фокусированного полезного результата [11].

Таким образом, система имеет следующие особенности:

– система представляет собой совокупность элементов;

– при определенных условиях эти элементы могут рассматриваться как системы;

– для системы свойственно наличие связей (взаимосвязей) между элементами, которые закономерно определяют интегративные свойства системы, отличающие систему от простого конгломерата, и выделяют ее как целостное образование из окружающей среды.

Анализ научной литературы по проблеме формирования системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации позволил выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования труда. Среди них административные,

экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования труда приведена на рисунке 4.

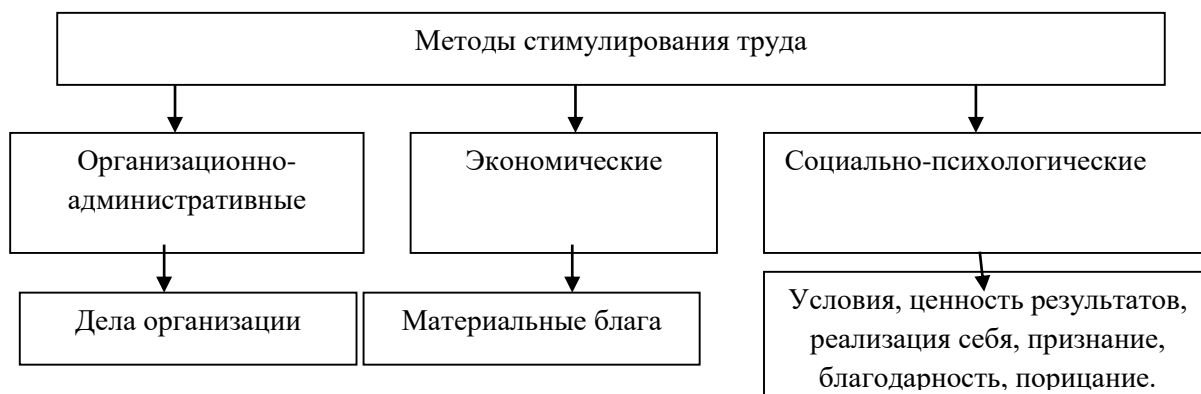


Рисунок 4. Методы и формы стимулирования труда

Организационно-административные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, работе коллегиальных органов: например, им предоставляется право голоса при решении ряда вопросов.

Важную роль играет стимулирование педагогов с перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. К данной группе также относится стимуляция обогащением содержания труда. Она заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Экономические методы стимулирования включают в себя, в первую очередь, мероприятия, предполагающие получение сотрудниками или лишение сотрудников определенных материальных благ. Это и различные виды премий, и различные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Так же к данной



группе относятся предоставление таких материальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д.

Социально-психологические методы стимулирования содержат следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность;

- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;

- признание, которое может быть личным и публичным;

- постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;

- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег;

- продвижение по должности, объединяющее все рассмотренные методы стимулирования, т.к. оно дает более высокую заработную плату (экономический стимул), интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (социальный стимул). В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку;

- похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения;

- одобрение в ходе процесса, если работа выполняется качественно;

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

– порицание, т.е. использование при общении с человеком приема обращения к совести.

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

Отметим, что каждый отдельный элемент системы стимулирования труда личности определенно имеет взаимосвязь с другими элементами. Просто наличие высокой заработной платы не способно стимулировать персонал к работе. Если это было бы так, то управлять персоналом было бы чрезвычайно просто.

На уровне конкретных исследований можно определить людей, которые руководствуются в своей деятельности весьма ограниченным кругом стимулов, например, только заработной платой, а остальные либо не имеют никакого значения, либо их влияние чрезвычайно низкое. Другие же работники при обосновании своего варианта поведения сопоставляют широкий спектр стимулов - и зарплату, и интерес к труду, и возможности повысить свой квалификационный уровень, и отношения с коллегами, с руководителем, и др. Разнообразие стимулов зависит от развитости личности и позволяет определить диапазон воздействий на работников в процессе управления. Разнообразие стимулов, их взаимосвязей и способов проявления у отдельных сотрудников настолько значительно, что создать систему стимулирования, учитывающую все переменные этой системы на практике невозможно.

Одним из путей решения практической задачи создания и совершенствования системы стимулирования труда является разработка иерархии стимулов коллектива, отдельных профессиональных групп и конкретных работников.

При использовании данного подхода вся совокупность стимулов

распределяется в порядке их значимости для человека, т.е. создается иерархия стимулов. В процессе управления иерархия стимулов позволяет расставить приоритеты в методах стимулирования, выработать концепцию и политику управления персоналом и иные аспекты управления.

Разработка иерархии стимулов напрямую связана с такой категорией, как сила мотивов. Этот показатель определяет относительную значимость каждого стимула в иерархии. Необходимость использования категории силы мотивов обусловлена тем, что величина разрыва значимости между двумя близко расположенными в иерархии стимулами может быть различна.

Кроме того, для эффективного использования системы стимулирования труда необходимо учитывать, что сила тех или иных мотивов постепенно меняется, а, соответственно, подвержена изменениям и сама иерархия стимулов. Конечно, мотивы и их изменение требует значительного промежутка времени, поскольку они тесно связаны с ценностно-нормативными механизмами. Сопоставление иерархии стимулов (абсолютную значимость) и силы мотивов (относительную значимость) в динамике на различных временных промежутках, а также в различных ситуациях позволяет оценить устойчивость разных стимулов и определить «якорные» мотивы, формирующие стимулирующее ядро личности и коллектива.

Определив структуру стимулов отдельных сотрудников и коллектива в целом необходимо использовать систему рычагов, активизирующих те или иные стимулы в зависимости от конкретной ситуации.

Необходимость создания стимулирования работы сотрудников профессиональных образовательных организация на сегодняшний день является первоочередной для руководителей всех уровней. Многочисленные инновации последнего десятилетия привнесли в работу заведений СПО только несбывшиеся надежды и сумятицу в головах преподавателей. Подающий большие надежды эффективный контракт, на деле оказывается малопривлекательным с точки зрения материального стимулирования. Аттестация педагогов не способствует повышению эффективности труда преподавателей.

Кадровый голод в стране нарастает, несмотря на незначительный рост экономики. Приходит понимание, что дальнейшее затягивание реформирования системы среднего профессионального образования и как ее часть – стимулирование труда сотрудников профессиональных образовательных организаций, может нанести серьезный удар по планам государственного реформирования в целом.

В связи с поставленной государством задачей выпуска специалистов среднего звена имеющих достаточную квалификацию, чтобы быть востребованными на современном рынке труда, перед педагогами ставятся все новые и новые задачи. Они позитивно влияют на процесс преподавания, но значительно усложняют сам процесс труда педагога, повышают его интенсивность. К сожалению приходится констатировать, что повышение объема работы не находит отражения в оплате педагогического труда сотрудников профессиональной образовательной организации.

Возникает необходимость создания такой системы стимулирования персонала профессиональной образовательной организации которая бы реально сочетала в себе весь комплекс материальных и моральных стимулов. Такая система позволит всему педагогическому коллективу организации работать на конечный результат, а именно подготовку высококвалифицированных специалистов среднего звена. Рассмотрим создание системы материального стимулирования в виде ряда таблиц.

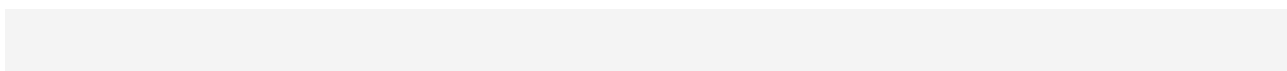
В работе используются критерии создания и использования таких ресурсов профессиональной образовательной организации – человеческих, финансовых, технологических, информационных и других. Важно, чтобы критерий был предоставлен в работе в определенном формате – единицах, долях, процентах, рублях и т.п., это позволит эффективно использовать критерии в качестве инструментария для оценки педагогической деятельности.

Стимулирование преподавателей профессиональной образовательной организации – способ мотивации сотрудников к инновационной деятельности.

Стимулы способствуют профессиональному росту каждого педагога и всего коллектива в целом.

Администрации профессиональной образовательной организации необходимо создать такие условия, в результате которых сотрудник будет работать более эффективно. Преподаватель будет заинтересован в повышении своего профессионального уровня, будет стремиться к работе в инновационном режиме.

Рассмотрим создание системы стимулирования работы персонала в образовательной организации в табличном варианте ( см. таблицу 1).



**Таблица 1 – «Создание системы стимулирования работы персонала в образовательной организации»**

Мотивационное мероприятие	Показатели премирования	Вид поощрения	Критерий поощрения	Способ определения награждаемого	Когда вручается
<i>Моральные методы стимулирования</i>					
-продуктивная работа в течение учебного года, полугодия (семестра), участие в конкурсах профессионального мастерства, достижение высоких результатов студентов в учебной, внеклассной работе	-удовлетворительные и высокие показатели уровня обученности и качества; - участие и победа в конкурсах, олимпиадах, конференциях студентов и педагогов	-публичная похвала; -помещение фотографии на стенд типа «Лучшие студенты техникума»; -публикации о педагоге в средствах массовой информации; -публикации о достижениях педагога на сайте, ведение персональной страницы	100 % уровень обученности, более 50 % уровень качества, победы и призовые места участвующих студентов, достойное выступление на конкурсах профессионального мастерства	-при коллективе на педагогическом совете, лично в кабинете администратора	по мере необходимости
		систематически высокие показатели уровня обученности и качества			
			-представление к почётному званию	систематически 100 % уровень обученности, высокий уровень	

			качества, победы и призовые места участвующих студентов, достойное выступление на конкурсах профессионального мастерства		системе учреждения и по результатам аттестации педагогического работника
<b>Материальные (не денежные) методы стимулирования</b>					
олимпиады студентов различного уровня, подготовка к праздникам, работа в течении года	подготовка студентов к олимпиадам, сопровождение студентов для участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, областях, регионах, работа в сверхурочное время не указанное в трудовом договоре при подготовке к различным мероприятиям	-предоставление отгулов; -предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску	подготовка студентов к олимпиадам, их сопровождение для участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, областях, регионах, работа в сверхурочное время не указанное в трудовом договоре при подготовке к различным мероприятиям	объявление на производственном совещании или лично	по мере необходимости или перед ежегодным отпуском
конкурсы различного уровня студентов и педагогов	достижение высоких результатов в конкурсах с обучающимися или лично	-ценный подарок; -содействие в получении гранта на реализацию важного для педагога проекта.	достижение высоких результатов в конкурсах с обучающимися или лично	на торжественных мероприятиях различного уровня	во время проведения мероприятий в течение учебного года
<b>Трудовые методы стимулирования</b>					
творческих групп по разработке инновационных проектов в образовании	творческий подход к делу, стремление к инновационной деятельности	-привлечение педагога к работе в составе творческих групп;	систематический ответственный подход к различного рода инновационной	объявление на производственном совещании или лично	в начале учебного года

		-предоставление возможности работать в наиболее престижных группах	деятельности в образовательном учреждении		
выставка работ обучающихся	творческий подход к какой-либо деятельности	-организация персональной выставки работ обучающихся; -установление наиболее удобного графика работы (удобное расписание)	подготовка достойных работ обучающихся	объявление на производственном совещании или лично	в течение учебного года
образовательная и воспитательная деятельность	систематическое ответственное выполнение должностных обязанностей	-перевод на самоконтроль	первая или высшая квалификационная категория, стаж работы более 15 лет, достижение высоких результатов в образовательной и воспитательной деятельности	объявление на производственном совещании или лично	в течение учебного периода
<b>Денежные методы стимулирования</b>					
образовательная и воспитательная деятельность	систематическое ответственное выполнение обязанностей сверхурочно	-стимулирующая надбавка за интенсивность и продуктивность работы; -повышающие коэффициенты; -премия; -грант; -материальная помощь	достижение высоких результатов за выполнение сверхурочной деятельности	объявление на производственном совещании или лично	в течение учебного периода



В качестве критериев для оценки качества деятельности работников используются критерии, указывающие на их участие в создании и использовании ресурсов образовательной организации (человеческих, материально-технических, финансовых, технологических и информационных). Критерий должен быть представлен в исчислимом формате (в единицах, штуках, долях, процентах и пр.) для эффективного использования в качестве инструмента оценки деятельности. Стимулирование педагогов – это один из основных способов мотивации к инновационной деятельности, профессиональному развитию каждого педагога и образовательной организации в целом. Стимулирование предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно. Администрации школы необходимо создать условия, в которых педагоги будут заинтересованы заниматься самообразованием, саморазвитием, а значит и работать в инновационном режиме. Система управленческих шагов по стимулированию педагогов к инновационной деятельности способствует созданию такой обстановки в коллективе, в которой сможет самореализоваться каждый педагог и он будет заинтересован в повышении эффективности работы всего учреждения.

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

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

При создании системы стимулирования педагогических работников в профессиональной образовательной организации необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют руководителю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы организации в целом.

Для создания эффективной системы стимулирования необходимо осознать движущие мотивы.

Построение эффективной системы стимулирования труда работников образовательного учреждения предполагает необходимость учета и поощрения данных качеств, имеющихся среди педагогических работников.

Главным стимулирующим фактором следует считать заработную плату. Данный вывод косвенно подтверждается ТК РФ, в котором отдельная статья посвящена оплате труда педагогических работников[2, ст. 132].

Исходя из выше сказанного, заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. То есть, количество и качество выполняемого труда должно отражаться, прежде всего, в размере заработной платы работника, хотя при этом не стоит забывать и о других механизмах стимулирования труда работников.

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

Система стимулирования работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями об оплате труда работников профессиональной образовательной организации [4, ст. 191].

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Цели, задачи и общая характеристика опытно-экспериментальной работы по стимулированию деятельности работников профессиональной образовательной организации**

Теоретико-методологические основы экспериментальной работы были разработаны в трудах Н.В.Кузьминой, Д.А.Новикова, Е.С. Макаровой и др.

Экспериментальная работа осуществлялась в естественных условиях профессиональной образовательной организации «Челябинский радиотехнический техникум» и проводилась нами в течение 2016 – 2019 годов и включала три этапа: констатирующий, формирующий и контрольно-оценочный.

**Целью** экспериментальной работы являлась разработка и проверка системы стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Задачи экспериментальной работы:

- 1) провести диагностику исходного и конечного уровня состояния объекта эксперимента;
- 2) выявить особенности стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации;
- 3) разработать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией;
- 4) анализ и обобщение экспериментальной работы.

Методами экспериментальной работы явились: наблюдение, опрос, анкетирование, анализ нормативной документации, методы статистической обработки данных.

На каждом этапе работы решались определенные задачи ( таблица 2)

Таблица 2 – Задачи экспериментальной работы

Этапы эксперимента	Цель	Задачи
Констатирующий	Оценить исходное состояние системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организацией	1.Определить план эксперимента 2.Провести диагностическую и оценочную процедуру по выявлению эффективности системы стимулирования в профессиональной образовательной организации
Формирующий	Реализовать систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией	1.Реализовать разработанную систему стимулирования деятельности работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией
Контрольно-оценочный	Оценить уровень влияния разработанной системы стимулирования деятельности работников на эффективность управления профессиональной образовательной организацией	1.Провести диагностическую и оценочную процедуры по определению уровня влияния разработанной системы стимулирования на эффективность управления профессиональной образовательной организации 2.Осуществить анализ полученных данных и сформулировать выводы об уровне влияния разработанной системы стимулирования деятельности работников на эффективность управления профессиональной образовательной организацией

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

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

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

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

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

- педагогическому и научно-педагогическому составу;
- руководящим работникам;
- служащим;
- рабочим.

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

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

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

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

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

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия;
- премии за выполнение особо важных и сложных заданий инструкции;
- ежемесячное денежное поощрение;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за высокую квалификацию;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- единовременная выплата за участие в олимпиадах, конкурсах, научных конференциях различного уровня;
- материальная помощь.

Таким образом, методы материального стимулирования труда работников техникума можно условно разделить на выплаты ежемесячные и носящие единовременный характер.

В случае системы материального стимулирования, методы нематериального стимулирования труда работников техникума регламентируются Трудовым кодексом РФ, локальными актами образовательной организации: Уставом техникума и Коллективным договором.

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

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

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

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

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

Основные задачи информирования персонала состоят в том, чтобы:



- транслировать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры в широкие массы работников;
- своевременно сообщать сотрудникам о событиях, происходящих в жизнедеятельности организации;
- способствовать формированию благоприятного эмоционально-психологического климата в коллективе;
- способствовать формированию корпоративного духа в организации;
- способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
- способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

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

Неотъемлемой частью любой организации являются проводимые в ней различные корпоративные мероприятия, цель которых не столько «развлечь» сотрудников, сколько морально простимулировать персонал.

Корпоративные мероприятия в жизни образовательной организации выполняют целый ряд важных функций:

- успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи организации с позитивной направленностью);
- адаптации (помощь новичкам во вхождении в коллектив);
- воспитания (приобщение людей к значимым для организации ценностям);
- мотивации сотрудников;
- рекреации (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);

– сплочения (на основе эмоционального сближения) и др.

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

Сотрудники образовательного учреждения могут быть представлены к награждению грамотами Министерства образования и науки Челябинской области, регионального Управления образования, Департамента образования РФ, Министерства образования и науки РФ. За большой вклад в дело обучения и воспитания подрастающего поколения и многолетний труд в системе образования педагогические работники могут быть представлены к награждению отраслевыми наградами «Почетный работник среднего профессионального образования РФ», «Заслуженный учитель РФ» и др.

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

В техникуме создана и успешно функционирует ориентированная на результат система стимулирования работы педагогического коллектива. Она включает не только материально-денежные элементы, но также и «неденежные» (моральные, социальные, организационные и др.).

Администрация техникума уверена, что стимулирование персонала оптимально в той степени, в какой подчиненные информированы о вопросах, касающихся итогов их работы.

Целями материального и нематериального стимулирования являются:

–повышение качества предоставляемых образовательных и иных услуг;

– повышение материальной заинтересованности работников и обеспечение им социальных гарантий;

–побуждение педагогического коллектива работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;

–поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований, стимулирование высококвалифицированного труда педагогических работников различных категорий;

–привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность учебному заведению;

–создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений, способствующих росту эффективности работы в целом и сокращению расходов;

– укрепление дисциплины работников и солидарной ответственности сотрудников;

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

В процессе исследования системы мотивации сотрудников ГБПОУ «Челябинский радиотехнический техникум» выяснилось, что в организации имеется ряд проблем, связанных с управлением персоналом вообще и стимулированием их деятельности в частности.

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

Таблица 3 – Факторы, влияющие на эффективность труда сотрудников профессиональной образовательной организации

Факторы, влияющие на эффективность труда сотрудников	
со стороны сотрудника:	со стороны организации:
Способности сотрудников	Физические условия работы
Личные и деловые качества личности	Стиль руководства и сложившаяся практика Управления в организации
Понимание своей роли в профессиональной деятельности	Компетентность и квалификация руководителя
Внутренняя мотивация сотрудника	Система стимулирования труда сотрудников
Отношения с руководящим составом организации	Особенности организационной культуры руководства
Взаимоотношения с коллегами	Организационная структура
Трудовая этика	Материально -техническое оснащение
Профессионализм	Обеспеченность необходимыми ресурсами
Состояние здоровья	

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

Поскольку основным документом, регламентирующим социально-правовые отношения в организации, является коллективный договор, мы изучили его содержание. Анализ документа показал, что в коллективном договоре в 5 разделе «Условия и порядок оплаты труда» в соответствии с требованиями ТК РФ отражается система оплаты труда. В п.5.6 указывается,

что премии из стимулирующего фонда выплачиваются по полугодиям, право на премирование имеют все члены коллектива. Назначение или снятие стимулирующих выплат определяется Положением о стимулировании работников. В п.8.4 в разделе 4 «Социальные льготы и гарантии» указано, что за счет средств работодателя проводится профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, это стимулирует к личностному росту и развитию.

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

Особенности материального стимулирования работников, в соответствии с Постановлением Администрации Челябинской области, должны быть отражены в приложении к Положению об оплате труда. Мы обратились к разработанному в техникуме Положению о стимулировании работников. В результате анализа было выявлено, что данный документ имеет все обязательные части, рекомендованные Примерным положением об оплате труда. В нем перечислены все основные стимулирующие выплаты в процентном отношении.

В порядке установления премиальных выплат по итогам периода описана процедура заполнения оценочных листов работников (этапы, сроки), утверждения установленных баллов. В части описания выплат за интенсивность и высокие результаты работы зафиксированы суммы выплат молодым специалистам. В документе также указаны в процентном отношении к окладу выплаты за стаж непрерывной работы, который начисляется ежемесячно. Разовые выплаты производятся в связи с юбилейными датами, с праздниками. Вышеперечисленные премиальные выплаты действительно могут усиливать материальную заинтересованность педагогических работников в

повышении качества воспитательно-образовательного процесса, в развитии творческой активности и инициативы при выполнении поставленных задач, в успешном и добросовестном исполнении должностных обязанностей.

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

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

Кроме материального стимулирования, в техникуме используются формы нематериального стимулирования. Преподаватели входят в состав Совета техникума, методического совета, комиссии по оценке выполнения показателей эффективности труда, в составе творческих групп разрабатывают программно-методическое оснащение воспитательно-образовательного процесса. По результатам проведения смотра-конкурса учебных кабинетов, конкурса

методических разработок, по итогам проведения методического месячника цикловых комиссий педагоги награждаются дипломами, грамотами, отмечаются благодарностями за активное, результативное участие в распоряжениях и приказах.

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

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

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

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

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

Чем выше полученная сумма баллов по фактору, тем большее положительное значение он имеет в стимулирующей среде организации.

Для ранжирования факторов на мотивирующие и демотивирующие проводится математический анализ полученных данных.

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

Данные анкетирования представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты анкетирования

№ места	Мотивационный фактор	Кол-во выборов факторов	Средний балл
1.	Уровень доходов (заработная плата)	12	3,6
2.	Близость места работы к дому	9	3,0
3.	Возможность работать по специальности	10	3,4
4.	Возможность самореализации	7	3,4
5.	Признание, ощущение значимости в учреждении	8	2,9
6.	Возможность профессионального роста	6	2,6
7.	Коллектив профессионалов	6	2
8.	Благоприятные условия труда	5	2,5
9.	Нормированный рабочий день	5	2
10.	Повышение квалификации за счет организации	4	1,2
11.	Очередной отпуск (летний период)	2	2,5
12.	Лояльное руководство	2	2

Мы видим, что мотивационные факторы распределились следующим образом:

1. Уровень доходов (заработная плата) – первое место по количеству выборов, первое по значимости балла).

2. Работа по специальности в соответствии с образованием – второе место по количеству выборов, третье по значимости балла).

3. Близость места работы к дому (третье по количеству выборов и второе по значимости балла).

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

5. Возможность самореализации (пятое место по количеству выборов и четвертое по значимости балла).

Нами было проведено анкетирование с сотрудников профессиональной образовательной организации. Проанализировав ответы на первый вопрос



«Какую квалификационную категорию вы имеете?», мы получили следующие результаты, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Систематические данные о квалификации педагогических работников

Квалификационная категория	Кол-во преподавателей	% от общего числа сотрудников
Высшая	16	39,0%
Первая	5	12,2%
Соответствие занимаемой должности	20	48,8%

Таким образом, большая часть сотрудников техникума не имеют категории, с первой категорией – 12, 2 %, педагоги с высшей категорией составляют 39,02 %. Полученные данные говорят о том, что педагоги не стремятся к тому, чтобы повысить уровень своей квалификационной категории. Также можно сделать вывод о том, что педагоги не стремятся к карьерному продвижению, поэтому не повышают уровень своего профессионального образования. Представим полученные данные результаты графически (рис. 5).

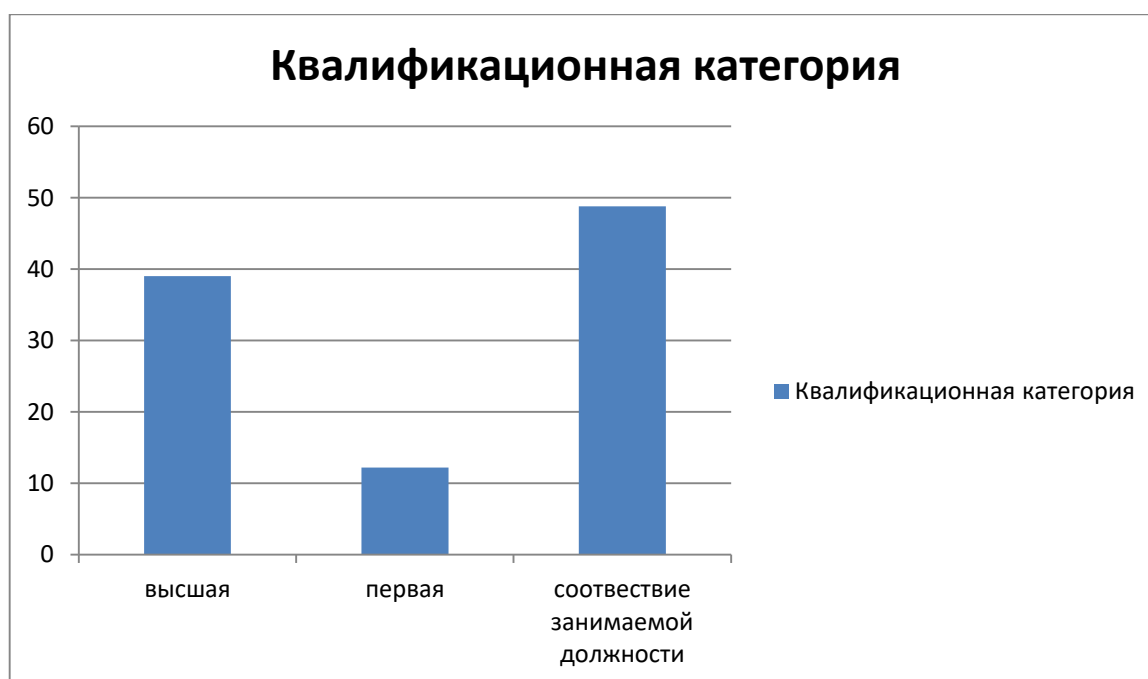


Рисунок 5. Диаграмма – данные о квалификации педагогических работников

В ходе анкетирования сотрудников профессиональной образовательной организации нами был задан вопрос: «Какое образование вы получили?» Мы получили следующие результаты, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Данные об образовании педагогических работников

Образование	Кол-во преподавателей	% от общего числа сотрудников
Среднее специальное	10	24,4%
Высшее(любое)	17	41,5%
Высшее педагогическое	14	34,1%

Как видно из таблицы, что только 14 респондентов имеют высшее педагогическое образование, что составляет 34,1% от общего числа работников. С высшим образованием (экономическим, техническим и др.) в техникуме работают 17 человек (41,5%) и 10 сотрудников учреждения, а это составляет 24,4% имеет среднее специальное образование. Итак, можно сделать вывод, что большинство работников техникума не имеют высшего педагогического образования. Представим результаты исследования на диаграмме (рис.6)

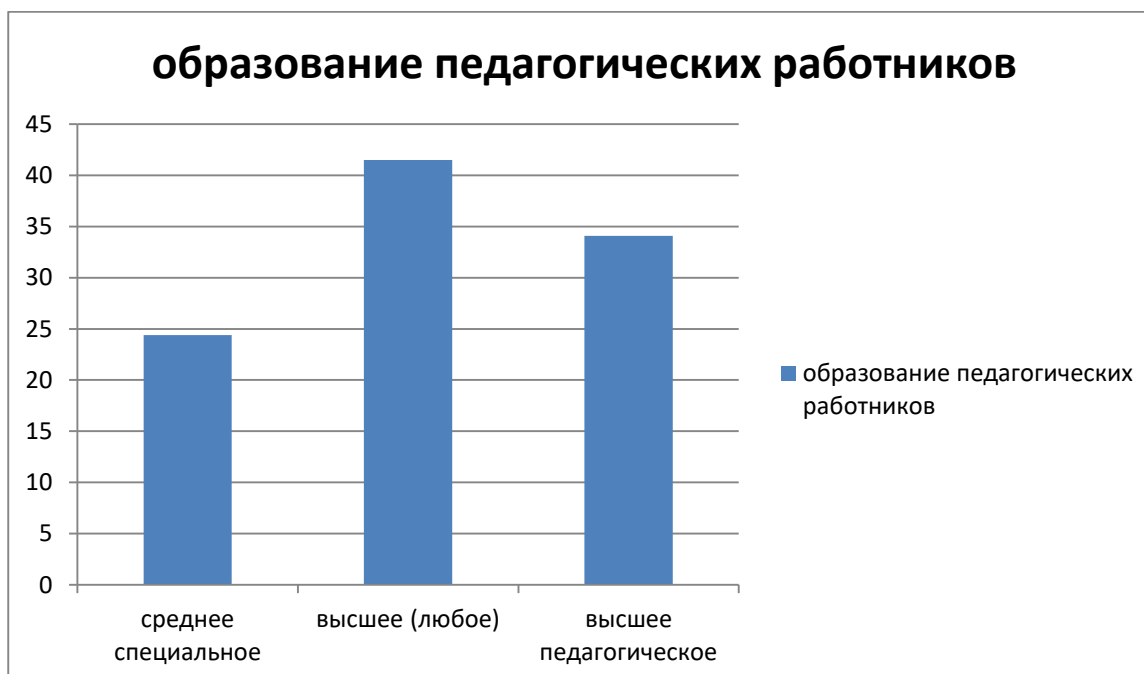


Рисунок 6. Диаграмма – Образование педагогических работников техникума( констатирующий этап)

Все педагоги понимают, что необходимо повышать уровень своего образования, поскольку с введением Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования предъявляются все новые требования к деятельности педагогов. Ответы на следующий вопрос о способах повышения уровня образования, применяемые педагогами профессиональных образовательных организаций представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Способы повышения уровня образования педагогических работников профессиональной образовательной организации

Способы повышения образования	Кол-во преподавателей	% от общего числа преподавателей
Дистанционные курсы повышения квалификации	11	27%
Дистанционные курсы профессиональной переподготовки	7	17%
Курсы повышения квалификации( очные)	9	22%
Курсы профессиональной переподготовки(очные)	5	12%
Получение высшего образования	6	15%
Самообразование ( семинары, вебинары и др.)	3	7%

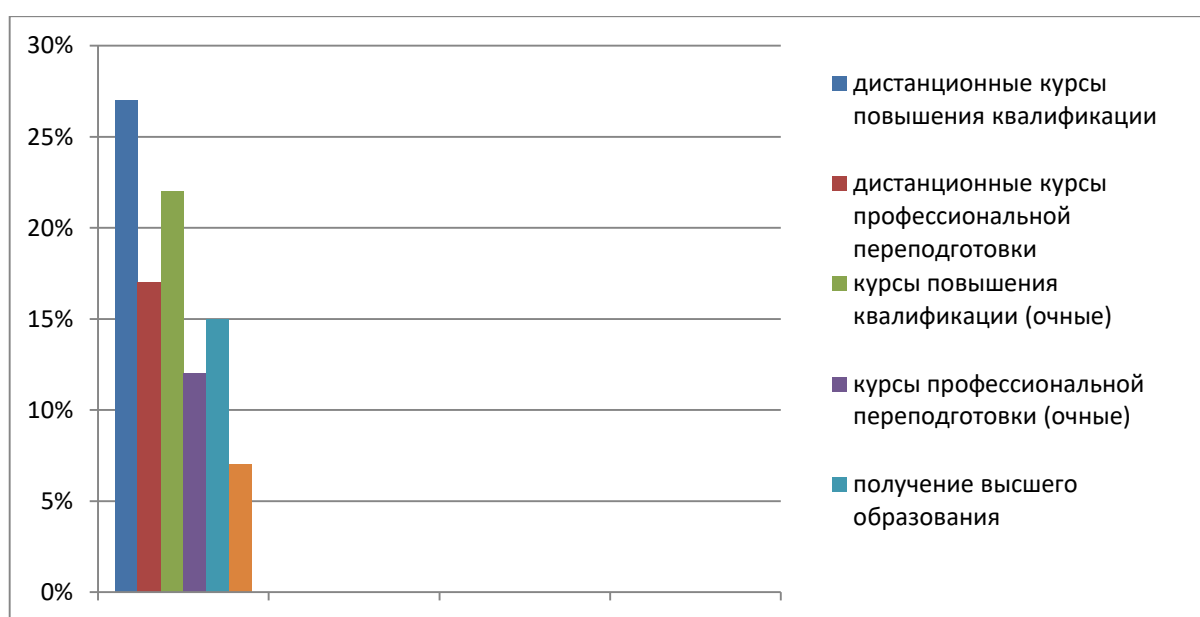


Рисунок 7. – Способы повышения уровня образования педагогических работников профессиональной образовательной организации

Таким образом, мы видим, что самой распространенной формой повышения образования являются дистанционные курсы повышения квалификации и очные курсы повышения квалификации, но плановые курсы

повышения квалификации проводятся с определенным интервалом времени, поэтому данная форма работа не является достаточной для повышения образования. 17 % педагогов (7 человек) используют дистанционные курсы профессиональной переподготовки и 12% (5 человек) очные курсы профессиональной переподготовки, которые помогают им получить определенный уровень образования. 15 % (6 преподавателей) поступили в высшие учебные заведения и повышают уровень своего образования и 7 % (3 педагога) активно работают над темой самообразования при этом, повышая свой образовательный уровень по какому-либо вопросу относительно своей педагогической деятельности.

Трудностями повышения образования является в первую очередь то, что не все педагоги могут пройти курсы повышения квалификации, так как плановые курсы проводятся через определенные промежутки времени, а платные курсы повышения квалификации могут пройти не все педагоги, так как стоимость курсов достаточно высокая, а заработная плата не является такой. В Вузы поступить могут также не все педагоги, так как обучение платное, поэтому не все педагоги могут себе этого позволить.

На вопрос «Хотите ли Вы сделать карьеру в данном учебном учреждении?»

Данные опросы представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Стремитесь ли Вы сделать карьеру в данном учебном учреждении?»

Хотите ли сделать карьеру у профессиональной образовательной организации?	Кол-во преподавателей	% от общего числа преподавателей
Да, хочу	10	24,4%
Нет, не хочу	16	39,0%
Частично, хотелось бы	9	22,0 %
Затрудняюсь ответить	6	14,6%

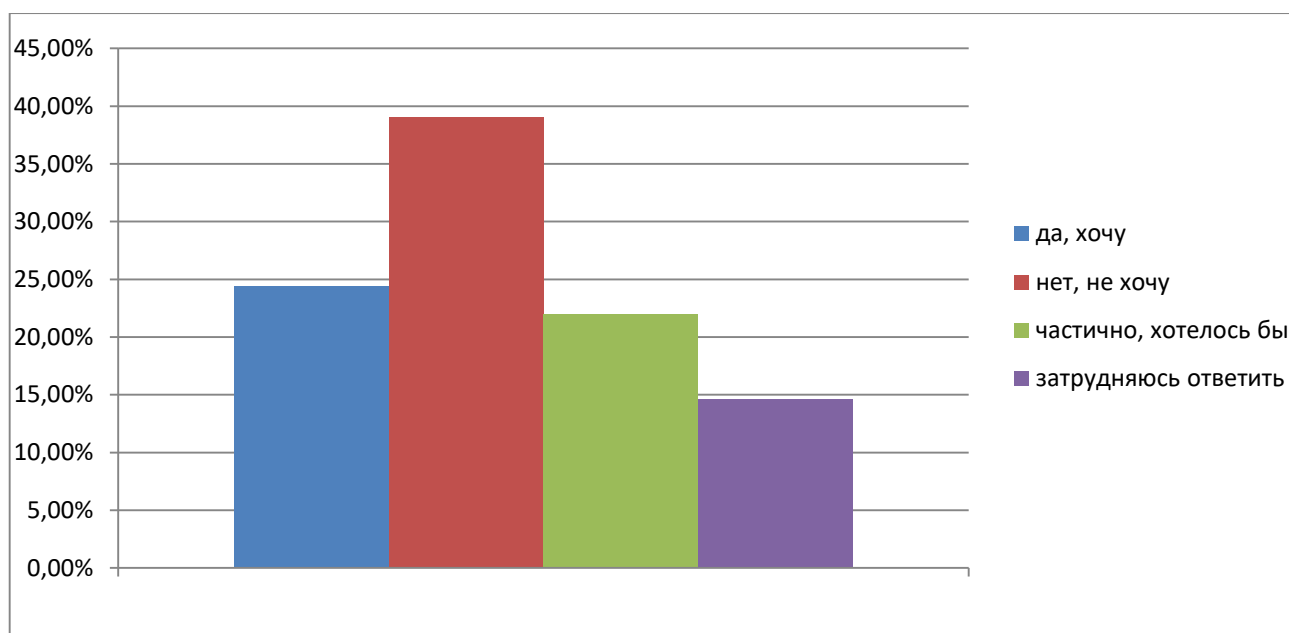


Рисунок 8. – Стремление к карьерному росту педагогических работников техникума

Таким образом, мы видим, что большая часть педагогов (39 %) не стремятся к карьерному росту. Следовательно, выполняют свои функциональные обязанности, не стараясь повысить свой профессиональный уровень, уровень своего образования и т.д. 24,4 % преподавателей стремятся к развитию карьерного роста, так как постоянно проходят курсы повышения квалификации, участвуют в различных педагогических проектах, конкурсах, педагогических олимпиадах, научно-практических конференциях различного уровня, добиваются хороших результатов в профессиональной деятельности. Кроме этого, они мобильны, открыты ко всему новому, постоянно находятся в профессиональном поиске, ищут способы самореализации, своего признания.

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

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

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

Средним показателем определения творческого климата в коллективе является 3 балла, что свидетельствует о среднем уровне творческого климата в коллективе. У педагогов слабо развиты творческие качества, в большинстве присутствуют такие ответы, как равнодушие, пессимизм, пассивность, к целеустремленным можно отнести лишь 2-3 человека, которые предлагают что-то новое, всегда оптимистичны и выполняют свою работу с энтузиазмом.

Средним показателем определения нравственных качеств в коллективе является 5 баллов, что свидетельствует о среднем уровне нравственных качеств в коллективе. Педагогам присущи доброжелательность, как к своим коллегам, так и студентам, с которыми они работают, честность, чаще всего они поощряют обучающихся, и наказание в их деятельности не допустимо. Но условия стимулирования со стороны руководства реализуются недостаточно, профессиональный и культурный рост у большинства педагогов отсутствует – они выполняют свою работу, но не стремятся к повышению карьерного роста, не повышают уровень своего образования, своей квалификационной категории, уровень самообразования.

Нами были проанализированы портфолио педагогов, которые отражали их деятельность. Портфолио имелось не у всех педагогов, а только у тех, кто готовится к аттестации или уже прошел аттестацию. Таким образом, нами были проанализированы 8 портфолио. Мы увидели, что эти педагоги активно

работают над повышением уровня своего самообразования, у них имеется множество различных грамот на всероссийском, областном, внутриорганизационном уровне. Приложены свидетельства о повышении квалификационной категории, отражена сравнительная динамика профессиональных достижений педагогов за три года, в которой хорошо прослеживается активная, творческая работа педагогов.

Систематизируя все выше полученные результаты исследования состояния системы стимулирования в ГБПОУ «Челябинский радиотехнический техникум» мы пришли к выводу, что она работоспособна, но недостаточно эффективна, что вызывает необходимость разработки новой, более эффективной системы стимулирования работников данного техникума.

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

Теоретическое обоснование авторской системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации и выделенных условий, обеспечивающих ее эффективное функционирование, подробно описано в первой главе диссертационного исследования.

На формирующем этапе эксперимента реализовывалась система стимулирования деятельности работников техникума, включавшая моральные, материальные (не денежные), трудовые и денежные методы стимулирования, реализовывались условия ее эффективного функционирования и осуществлялась оценка эффективности их применения в процессе стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации.

В экспериментальной работе условия внедрялись вместе с авторской системой стимулирования, одной из основных характеристик которой является ее практико-ориентированная направленность: мы предлагали сотрудникам

разработать комплект учебных ситуаций, учебных проектов, заданий, элективных курсов, факультативных занятий, самостоятельных работ, контрольно-оценочных средств, деловых игр; принять участие в научно-практических конференциях и других видов деятельности, способствующих оценки деятельности персонала.

Для устранения данных недостатков мы предложили свою систему стимулирования работников данного техникума, которая представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Система стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации

Мотивационное мероприятие	Показатели премирования	Вид поощрения	Критерий поощрения	Способ определения награждаемого	Когда вручается
<b>Моральные методы стимулирования</b>					
-продуктивная работа в течение учебного года, (семестра), участие в конкурсах профессионального мастерства, достижение высоких результатов студентами в учебной, внеклассной работе	- систематически высокие показатели уровня обученности студентов -участие и победа в конкурсах, олимпиадах, студенческих конференциях и НПК кнференциях педагогов;	-публичная похвала; -помещение фотографии на стенд типа «Лучшие студенты техникума»; -публикации о достижениях педагога на сайте, -ведение персональной страницы -благодарность в приказе; -награждение грамотами, -представление к почётному званию	-100 % уровень обученности, -более 50 % уровень качества обучения, -победы и призовые места студентов, -достойное выступление на конкурсах профессионального мастерства	- лично в кабинете администратора, -объявление на педагогическом совете, торжественном мероприятии	по мере необходимости или приурочен о к празднику один раз в год согласно рейтинговой системе учреждения и по результатам аттестации работника
<b>Материальные (не денежные) методы стимулирования</b>					
-олимпиады студентов различного уровня, - подготовка к праздникам, - творческая и активная работа в течение года	-подготовка студентов к олимпиадам, сопровождение студентов для участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, работа в	-предоставление отгулов; -предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску	-подготовка студентов к олимпиадам сопровождение для участия в олимпиадах, творческих конкурсах в других городах, работа в сверхурочное время	объявление на совещании или лично	по мере необходимости или перед ежегодным отпуском



	сверхурочное время при подготовке к различным мероприятиям		при подготовке к различным мероприятиям		
-конкурсы различного уровня студентов и педагогов	достижение высоких результатов в конкурсах с обучающимися или лично	-ценный подарок; -содействие в получении гранта на реализацию важного для педагога проекта	достижение высоких результатов в конкурсах с обучающимися или лично	на совещаниях, торжественных мероприятиях различного уровня	во время проведения мероприятий в течение учебного года

#### Трудовые методы стимулирования

работа в творческих группах по разработке инновационных проектов в образовании	творческий подход к делу, стремление к инновационной деятельности	-привлечение педагога к работе в составе творческих групп; -предоставление возможности работать в наиболее престижных группах	систематический ответственный подход к различного рода инновационной деятельности в образовательном учреждении	объявление на совещании или лично	в начале учебного года
выставка работ обучающихся, участие в НОУ	творческий подход к какой-либо деятельности	-организация персональной выставки работ обучающихся; -установление наиболее удобного графика работы (удобное расписание)	подготовка достойных работ обучающихся	объявление на производственном совещании или лично	в течение учебного года
образовательная и воспитательная деятельность	систематическое ответственное выполнение должностных обязанностей	-перевод на самоконтроль	первая или высшая квалификационная категория, стаж работы более 15 лет, достижение высоких результатов в образовательной и воспитательной деятельности	объявление на совещании или лично	в течение учебного периода

#### Денежные методы стимулирования

образовательная и воспитательная деятельность	систематическое ответственное выполнение обязанностей сверхурочно	-стимулирующая надбавка за интенсивность и продуктивность работы; -повышающие коэффициенты; -премия; -материальная помощь	достижение высоких результатов за выполнение сверхурочной деятельности	объявление на производственном совещании или лично	в течение учебного периода
---	---	--	--	--	----------------------------

Важнейшим видом стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации является материальное, которое выполняет ведущую роль в повышении трудовой активности сотрудников.

Данный вид стимулирования персонала включает материально-денежные и материально-неденежные методы поощрения. Вторым немаловажным методом стимулирования является духовное стимулирование, состоящее из социальных, моральных, эстетических, информационных стимулов.

Были реализованы условия эффективного функционирования системы стимулирования деятельности работников профессиональной образовательной организации. Преподавателям предлагалось свобода творчества, самостоятельности, инициативности, происходило обобщение и распространение опыта среди коллег с целью повышения образовательного уровня и самооценки педагога.

Преподавателям предлагалось принять участие в различных дистанционных конкурсах, олимпиадах, проектах и т.д. Многие педагоги принимали участие в научно-практических конференциях различного уровня, где получали знания по организации и реализации учебного процесса в соответствии с ФГОС среднего профессионального образования.

В техникуме создана система общественного контроля. Проводятся открытые лекции, участие в городских, областных, всероссийских конкурсах. Все результаты представлены в портфолио преподавателя. Также за каждое участие в определенном конкурсе или мероприятии педагогу выплачиваются стимулирующие надбавки.

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

Рекомендации по стимулированию деятельности работников профессиональной образовательной организации:

1. Необходимо разработать «Положение о нормировании труда работников профессиональной образовательной организации» и принять его с учетом мнения коллектива.

2. Разработать «Положение о мониторинге показателей эффективности деятельности работников профессиональной образовательной организации».

3. Совершенствовать формы и методы материального и нематериального стимулирования с учетом индивидуальных и коллективных интересов.

4. Сформировать аналитическую группу из числа представителей каждой категории персонала, представителя кадровой службы и психолога для проведения социологических исследования степени удовлетворенности трудом работников техникума.

5. Применять разнообразные формы нематериального стимулирования, направленных на удовлетворение потребности педагогического коллектива.

6. Для обслуживающего персонала использовать стимулирование свободным временем, например гибкий график работы и т.д..

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению процесса стимулирования деятельности работников внутри ГБПОУ «Челябинский радиотехнический техникум» **должны** принести положительный эффект при работе администрации со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в образовательной организации, преодолению коммуникационных барьеров, а следовательно, к повышению производительности и эффективности труда всего персонала.

### 2.3. Анализ результатов опытно-поисковой работы

Целью контрольно-оценочного этапа явилась проверка эффективности реализованной системы стимулирования педагогических работников профессиональной образовательной организации.

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

Обработка результатов производилась путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет по каждому утверждению. И чем выше полученная сумма баллов по фактору, тем большее положительное значение он имеет в стимулирующей среде профессиональной образовательной организации. Для ранжирования факторов на мотивирующие и демотивирующие проводится математический анализ полученных данных. На основании полученных данных, чем больше средний балл, тем выше значимость мотива, чем большее количество сотрудников выбрало фактор, тем он значимей в мотивационной среде профессиональной образовательной организации. Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты анкетирования персонала профессиональной образовательной организации

№ места	Мотивационная составляющая (фактор)	Кол-во педагогов, выбравших данный фактор	Средний балл	Место по результатам опроса
1.	Заработная плата работника (уровень дохода)	18	4,4	1
2.	Территориальная близость к месту работы	12	2,9	4
3.	Возможность работать по специальности	15	3,7	2
4.	Возможность самореализации	8	1,9	7
5.	Возможность профессионального роста	14	3,4	3
6.	Возможность карьерного	8	1,9	7

	роста			
7.	Коллектив профессионалов	9	2,2	6
8.	Благоприятные условия труда	12	2,9	4
9.	Нормированный рабочий день	6	1,5	8
10.	Повышение квалификации за счет организации	5	1,2	9
11.	Очередной отпуск (летний период)	11	2,7	5
12.	Лояльное руководство	12	2,9	4

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

1. Уровень доходов (первое место и максимальный средний балл).
2. Возможность работать по специальности (второе место по количеству выборов, третье по значимости балла).
3. Возможность профессионального роста (третье место по количеству выборов, пятое по значимости балла).
4. Территориальная близость к месту работы, благоприятные условия труда, лояльное руководство (четвертое место по количеству выборов, второе по значимости балла).
5. Продолжительный очередной отпуск в летний период (пятое место по количеству выборов, одиннадцатое по значимости балла).
6. Коллектив профессионалов (шестое место по количеству выборов, седьмое по значимости балла).
7. Возможность самореализоваться и возможность карьерного роста (седьмое место по количеству выборов, четвертое и шестое соответственно по значимости балла).
8. Нормированный рабочий день (восьмое место по количеству выборов, девятое по значимости балла).
9. Повышение квалификации за счет организации (девятое место по количеству выборов, десятое по значимости балла).

Организовав повторное анкетирование сотрудников техникума, мы пришли к следующему выводу, что большая часть сотрудников профессиональной образовательной организации не имеют категории – 36,6 %, с первой категорией – 19,5 %, педагоги с высшей категорией составляют 43,9 %. Полученные данные говорят о том, что педагоги начали повышать уровень своей квалификационной категории. По сравнению с констатирующим этапом, двум педагогам присвоена высшая квалификационная категория, трем педагогам первая квалификационная категория, и 5 педагогов написали заявления на аттестацию первой квалификационной категории. Сравним результаты констатирующего и контрольно-оценочного этапов эксперимента (рис. 9).

Таблица 11 – Сравнительный анализ наличия квалификационной категории педагогов на констатирующем и контрольно-оценочном этапах эксперимента

Квалификационная категория	Кол-во преподавателей		% от общего числа сотрудников	
	Констатирующий этап	Контрольно-оценочный этап	Констатирующий этап	Контрольно-оценочный этап
Высшая	16	18	39,0%	43,9%
Первая	5	8	12,2%	19,5%
Соответствие занимаемой должности	20	15	48,8%	36,6%

Представим полученные данные результаты графически.

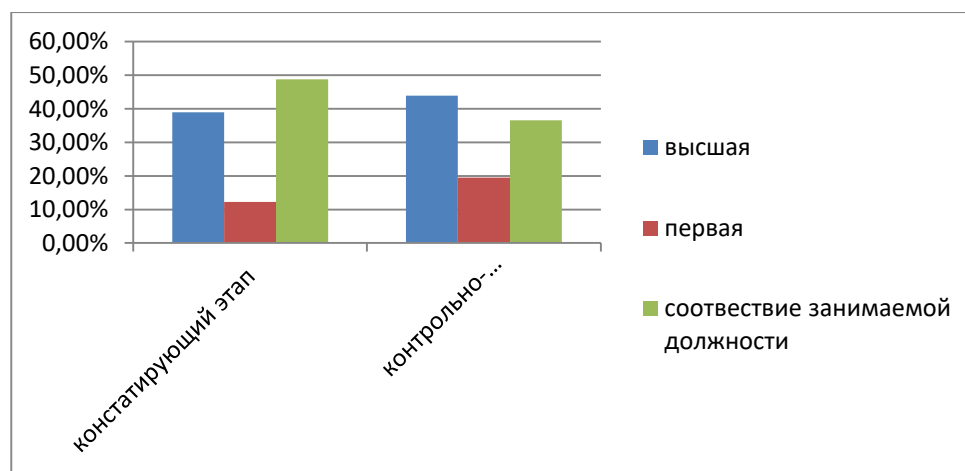


Рисунок 9. – Данные о квалификации педагогических работников на констатирующем и контрольно-оценочном этапах эксперимента

Таким образом, на диаграмме мы видим, что количество педагогов с высшей категорией повысилось на 4,9 %, количество педагогов с первой категорией повысилось на 7,3 %, количество педагогов без категории уменьшилось на 12.2 %.

Если мы обратимся к вопросу повышения уровня образования, то мы выяснили на констатирующем этапе, что все педагоги понимают значимость и необходимость повышения уровня своего образования, поскольку с введением Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования предъявляются все новые требования к деятельности педагогов.

Анализ о способах повышения уровня образования нами был проведен на констатирующем этапе. При повторном опросе сотрудников мы выявили следующее: 5 человек прошли курсы профессиональной переподготовки, 1 человек поступили в высшие учебные заведения, 2 человек прошли курсы повышения квалификации дистанционно и 2 очно, 3 человека постоянно принимают участие в МНПК, вебинарах, работают над индивидуальными научно-методическими темами и 2 человека прошли курсы профессиональной переподготовки дистанционно. Представим сравнительный анализ, полученных данных на констатирующем и контрольно-оценочно этапах.

Таблица 12 – Способы повышения уровня образования педагогических работников профессиональной образовательной организации на констатирующем этапе

Способы повышения образования	Кол-во преподавателей	% от общего числа преподавателей
Дистанционные курсы повышения квалификации	11	27%
Дистанционные курсы профессиональной переподготовки	7	17%
Курсы повышения квалификации( очные)	9	22%
Курсы профессиональной переподготовки(очные)	5	12%
Получение высшего образования	6	15%
Самообразование ( семинары, вебинары и др.)	3	7%

Таблица 13 – Способы повышения уровня образования педагогических работников профессиональной образовательной организации на контрольно-оценочном этапе

Способы повышения образования	Кол-во преподавателей	% от общего числа преподавателей
Дистанционные курсы повышения квалификации	13	32%
Дистанционные курсы профессиональной переподготовки	9	22%
Курсы повышения квалификации( очные)	11	27%
Курсы профессиональной переподготовки(очные)	10	24%
Получение высшего образования	7	17%
Самообразование ( семинары, вебинары и др.)	4	10%

Представим полученные данные результаты графически.

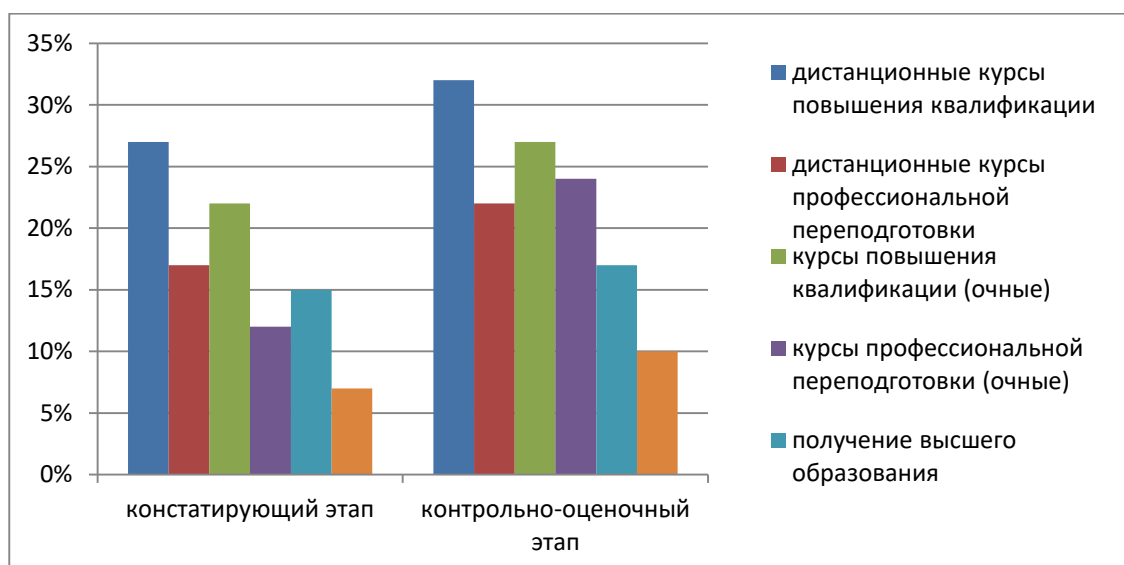


Рисунок 10. – Данные о способах повышения уровня образования на констатирующем и контрольно-оценочном этапах эксперимента

Таким образом, на диаграмме мы видим, что педагоги стали активно заниматься повышением своего уровня образования, при этом используют различные способы повышения своего профессионализма.

Таким образом, по данным диаграммы видно, что педагоги начали повышать уровень образования не только при помощи курсов повышения квалификации, но и другими эффективными способами, так применение дистанционных курсов повысилось на 10%, способ курсы повышения квалификации повысился на 17%, поступление в вузы повысилось на 2%, и работа над темой самообразования повысилась на 3%.



Все педагоги стали стремиться к тому, чтобы повысить свое карьерное развитие, для этого принимают участие в педагогических фестивалях, конкурсах педагогического мастерства, работают над самообразованием, применяя в своей деятельности различные технологии, в соответствии с ФГОС СПО. Повторное анкетирование дало следующие результаты, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Стремление к карьерному росту педагогических работников техникума (контрольно-оценочный этап)

Хотите ли сделать карьеру у профессиональной образовательной организации?	Кол-во преподавателей	% от общего числа преподавателей
Да, хочу	14	34,2%
Нет, не хочу	11	26,8%
Частично, хотелось бы	10	24,4 %
Затрудняюсь ответить	6	14,6%

Сравнительный анализ по данному показателю представлен на рисунке 11.

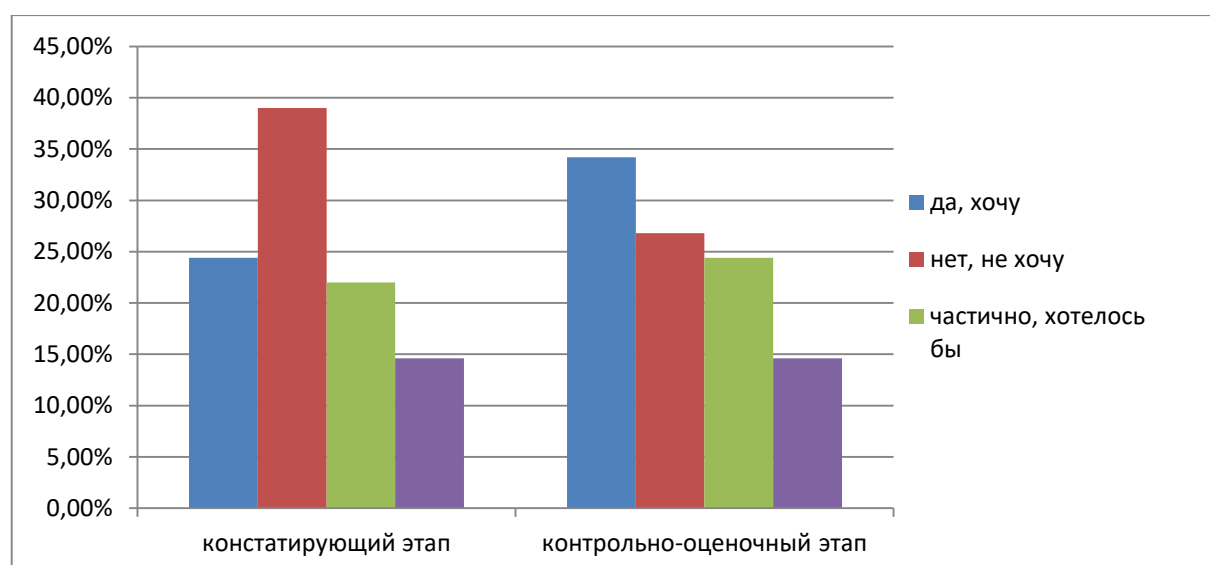


Рисунок 11. – Стремление к карьерному росту педагогических работников техникума

С сотрудниками была проведена диагностика делового, творческого и нравственного климата в коллективе. Сотрудникам были предложены листочки с тремя таблицами: деловые качества, творческие качества и нравственные качества. Каждый сотрудник оценивал 18 качеств, которые характеризуют, по

его мнению, коллектив. Диагностика проводилась анонимно, что позволило получить более достоверный результат.

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

Таким образом, средним показателем определения делового климата в коллективе является 7 баллов, что свидетельствует о среднем уровне делового климата в коллективе. Сотрудники охарактеризовали свой коллектив как ответственный, на данном этапе сотрудники решают все дела коллективно, но и выполняют индивидуальную работу, для повышения своего образовательного потенциала. Не все сотрудники удовлетворены деятельностью своих коллег.

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

Средним показателем определения нравственных качеств в коллективе является 7 баллов, что свидетельствует о среднем уровне нравственных качеств в коллективе. Педагогам присущи доброжелательность, как к своим коллегам, так и студентам, с которыми они работают, честность, чаще всего они поощряют обучающихся, и наказание в их деятельности не допустимо. У многих педагогов для профессионального и культурного роста имеются условия, многие педагоги стремятся к повышению карьерного роста, повышают уровень своего образования, своей квалификационной категории, уровень самообразования.

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

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

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

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

1. Результативность разработанной системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной и обоснование комплекса условий ее эффективного функционирования продуктивна в рамках эксперимента, который:

- ✓ проходит в естественных условиях;
- ✓ требует разработки и применения диагностического аппарата (критерии, уровневые шкалы, диагностические методики);
- ✓ включает констатирующий, формирующий и контрольно-оценочный этапы.

2. Целью эксперимента являлась проверка результативности функционирования системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной и подтверждение достаточности комплекса условий.

3. Задачи эксперимента:

✓ задачами констатирующего эксперимента явились: выбор валидного плана эксперимента; определение репрезентативной выборочной совокупности участников эксперимента; составление экспертной группы; разработка диагностического аппарата (критерии, показатели, уровни, методы диагностики); проведение диагностико-оценочных процедур; анализ результатов и формулировка выводов об исходном уровне системы стимулирования деятельности педагогических работников;

✓ на формирующем этапе эксперимента решались следующие задачи: реализация системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной и обоснование;

✓ обеспечение условий эффективного функционирования реализуемой системы;

✓ задачами контрольно-оценочного этапа эксперимента явились: проведение диагностико-оценочных процедур по определению степени эффективности системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной; интерпретация полученных результатов и формулировка выводов о конечном уровне системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной; формулировка вывода о степени влияния разработанной системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной.

4. Констатирующий этап эксперимента показал недостаточную эффективность системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной, что потребовало реализацию системы стимулирования педагогических работников и обеспечение комплекса выявленных условий для ее успешного функционирования.

5. Комплекс выявленных условий, включающий:

- персонализацию;
- применение адекватных методов оценки деятельности;
- продуктивное взаимодействие педагогических работников с администрацией.

6. Формирующий этап эксперимента показал, что процесс стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной и подтверждение достаточности комплекса условий осуществляется более успешно при реализации разработанной системы стимулирования и обеспеченного комплекса условий ее эффективного функционирования.

Таким образом, проведенная экспериментальная работа подтверждает выдвинутую гипотезу исследования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выполненного исследования определяется на трех уровнях:

– *государственно-общественном уровне* – задачей повышения качества образовательных услуг и неэффективным стимулированием труда педагогических работников профессиональных образовательных организаций;

– *профессионально-личностном уровне* – усложнением профессиональных функций преподавателя, установленных нормативными документами и понижением мотивации к саморазвитию, как педагога образовательных организаций из-за недостаточной проработки системы стимулирования личных профессиональных достижений;

– *теоретико-методологическом* – необходимостью в совершенствовании реализации системы стимулирования педагогической деятельности сотрудников профессиональной образовательной организации и недостаточной целенаправленной работы в управлении этим процессом со стороны администрации учебного заведения.

Из этого следует, что актуальность выполненного исследования обуславливается заинтересованность управленческого персонала в повышении эффективности образовательного процесса, которая вытекает из структуры экономических систем, вне зависимости от организационно-правовой формы организации.

Исследование проблемы на разных ступенях ее развития актуализации обеспечило полное рассмотрение теоретико-методологического анализа и дало возможность выделить подходы к ее решению. Процессу проектирования системы стимулирования педагогических работников в профессиональных образовательных организаций предшествовали, проведенные нами исследования современных тенденций в развитии системы среднего профессионального образования, выраженных в требованиях к организации и качеству управления профессиональных образовательных организаций, анализ научно-педагогической литературы, диссертационных исследований по данной проблеме. Результаты

проведенного нами исследования показали необходимость разработки системы стимулирование деятельности педагогических работников, которая является условием повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Однако до сих пор остается малоизученным процесс стимулирования деятельности педагогических работников профессиональной образовательной организации. К основным причинам данного явления следует отнести:

– в современной теории и практики существует недооценка роли стимулирования в педагогическом процессе профессиональной образовательной организации (некоторые педагоги игнорируют идею стимулирования);

–отсутствие в психолого-педагогической литературе единства взглядов на роль и место педагогических стимулов в развитии видов деятельности.

Из этого следует, что актуальность выполненного исследования обуславливается заинтересованность управленческого персонала в повышении эффективности образовательного процесса, которая вытекает из структуры экономических систем, вне зависимости от организационно-правовой формы организации

Таким образом проблема стимулирования педагогического персонала является чрезвычайно актуальной, а с другой – недостаточно разработанной. Ее решение нами осуществлено через разработку, обоснование и апробацию системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организации и выявления комплекса условий, обеспечивающих ее эффективное функционирование.

В первой главе диссертационного исследования:

1) представлена историография и раскрыто состояние проблемы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организации;

2) проведен теоретический анализ понятийного аппарата исследуемого явления;

3) обоснован выбор методологических оснований исследования проблемы;

4) разработана и обоснована система стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организации;

5) выявлен комплекс условий ее эффективного функционирования.

Ключевыми для исследуемого явления стали следующие понятия;

✓ стимулирование – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность;

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

Проведенное нами исследование показало, что стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организации комплексного подхода и целенаправленных действий.

Их структурирование было осуществлено через разработку системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организации, которая характеризуется следующим:

✓ построена на основе системного и деятельностного подходов;

✓ учитывает объективно индивидуальные достижения каждого педагогического работника;

✓ включает критерии и показатели оценки деятельности педагогических работников;



- ✓ опирается на научные и практические разработки в области мотивации деятельности работников профессиональной образовательной организации;
- ✓ использует адекватные методы и формы стимулирования персонала;
- ✓ характеризуется непротиворечивостью, открытостью, практико-ориентированностью.

В процессе исследования было установлено, что эффективное функционирование системы стимулирования деятельности педагогических работников профессиональной образовательной организации может быть обеспечено, если будут созданы особые условия.

Комплекс условий включает:

- персонализацию;
- применение адекватных методов оценки деятельности;
- продуктивное взаимодействие педагогических работников с администрацией.

Вторая глава диссертации посвящена эксперименту, в котором представлен процесс стимулирования деятельности педагогических работников профессиональной образовательной организации как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной через апробацию разработанной системы и комплекса условий. В главе определены цели и задачи эксперимента, его содержание, представлен диагностический аппарат и результаты экспериментальной работы по стимулированию деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Результаты выполненного исследования дают основания для подтверждения выдвинутой гипотезы и позволяют сделать следующие выводы.

1. Проблема по стимулированию деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией является актуальной, о чем свидетельствуют требования, предъявляемые к управлению образовательными организациями, необходимостью качественной профессиональной

деятельности педагогического работника, а также неразработанность исследуемой проблемы: необходимость разработки теоретических основ и технологического аппарата для осуществления процесса стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

2. Разработка системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией на основе взаимодополняющих системного, деятельностного подходов явилась продуктивной, что обеспечивает корректность постановки исследуемой проблемы в заявленном виде, рассмотрение сущности данного явления и предоставляет соответствующий аппарат для проектирования системы.

3. Система стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией включает моральные, материальные (неденежные), трудовые и денежные методы стимулирования и состоит из компонентов: мотивационное мероприятие, показатели премирования, вид поощрения, критерий поощрения, способ определения награждения, дата награждения

4. Функционирование системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией будет успешным при обеспечении комплекса условий включающих:

- персонализацию;
- применение адекватных методов оценки деятельности;
- продуктивное взаимодействие педагогических работников с администрацией.

5. Педагогический эксперимент по апробации разработанной системы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной

организацией и комплекса условий показал существенное повышение уровня эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

Таким образом, проведенное исследование показало значимость внедрения полученных результатов. Характер исследования носит завершённый характер, но результаты эксперимента не исчерпывают всех аспектов проблемы стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией. Продолжение исследования проблемы возможно в следующих направлениях:

- выявление новых условий, улучшающих процесс эффективного управления профессиональной образовательной организацией;

- разработка технологий, методов, средств, обеспечивающих процесс стимулирования деятельности педагогических работников как условие повышения эффективности управления профессиональной образовательной организацией.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». – М: Проспект, 2014. – 160 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 21.12.2001 № 230-ФЗ. — М.: Проспект, 2015. — 210 с.
3. Устав профессиональной образовательной организации «Челябинский радиотехнический техникума».
4. Положение «Об оплате труда работников профессиональной образовательной организации «Челябинский радиотехнический техникума».
5. Положение «Об оплате труда работников профессиональной образовательной организации Челябинской области.
6. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов, М: Институт новой экономики, 2015, с.451;
7. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, 2006. – С. 213.
8. Беляцкий, Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – М.: Высшая школа, 2010. – 170 с.
9. Берталанфи Л. Общая теория системы: Критический обзор. — В кн. Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 2011, с.–33.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., 1996. — 416 с.
11. Выбираем образовательный маршрут повышения квалификации педагога: Сборник аннотаций образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогов [Текст] / под общ.ред. С.В. Жолована, С.В. Алексеева. – СПб.: СПбАППО, 2010. – 263 с
12. Гликман, И.З. Средства стимулирования педагогического труда. [Текст]: / И.З.Гликман // Управление современной школой. Завуч. – 2010 .
13. Доронина И. В. «Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. Пособ». — Новосибирск: СибАГС, 2012. — 52с.

14. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало, В.Т. Управление персоналом: Учеб.пособие для студентов экономических вузов и факультетов [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2011. – 512 с.
15. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А.П. Егоржин. – М.: МИКС, – 2001. – С. 185.
- 16.Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. - , 2012. - 464 с.
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. «Мастера психологии».— СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
15. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало, В.Т. Управление персоналом: Учеб.пособие для студентов экономических вузов и факультетов [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2011. – 512 с.
18. Каверин С.Б. Мотивация труда. — М.: Изд во Института психологии РАН, 1998. — 224 с.
- 19.Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2015, с. 14.
20. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник /Под ред. А.Я.Кибанова.– М.: ИНФРА – М,2010.
- 21.Курдянкина, С.В. Мотивация и система стимулирования педагогов.[Текст]: // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – № 3.
- 22.Литвинюк А.А., Гончарова С.Ж., В.В. Данилочкина Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. [Текст]: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2015 – 398 с.
23. Ложкина Л.С. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст]: // Управление современной школой. Завуч. – 2010. – № 3.
24. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – 376.
25. Макарова, И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы [Текст] / И.К. Макарова.– М.:ИМПЭ им. А.С.Грибоедова, 2006. – 109 с.
26. Маслоу А. Мотивация и Личность. - СПб.: Евразия, 1999 г.30.

27. Месарович М., Маго Д, Тахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. Пер. с англ. М.: Мир, 2014, с.63.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 360.
29. Моносзон Э.И. Проблемы педагогического стимулирования // Советская педагогика. 1973, №5.-С. 135- 139.
30. Папкин А. И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012, с.98.
31. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушконой. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2012, с. 59.
32. Пряникова В.Г. Развитие концепции педагогического стимулирования // Советская педагогика. 1985, №11.-С. 29-33.
33. Пряникова В.Г. Становление и развитие концепции педагогического стимулирования в теории советской педагогики. Дис.д-ра пед. наук. М., 1992.- 417 с.
34. Равкин З.И. Актуальные вопросы педагогического стимулирования // Советская педагогика. 1974, №10. - С. 69 - 79.
35. Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2.
36. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. разное. pdf. ... — М.: Дело. 2003. - 272 с.
37. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2009.-263 с.
38. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. Владивосток: ДВГАЭУ, 2003.

