**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ

1.1 Содержание мотивации. Мотивационные стратегии и методы

1.2 Материальные способы мотивации

1.3 Неэкономические способы мотивации

2. Анализ системы мотивации в СИБИРСКОМ ПОЛИТЕХНИЧЕСКОМ колледже (спк)

2.1 Характеристика ФГОУ СПО СПК

2.2 Совершенствование системы мотивации труда ФГОУ СПО СПК

Заключение

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Однако интересы могут повлиять на поведение людей, стать его мотивами только в случае реальной возможности их осуществить. Мотивы, формирующиеся у человека под влиянием множества обстоятельств, «включаются» под влиянием стимулов. Стимулы могут быть внутренними и внешними.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Но внутренне побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способ их удовлетворения.

Добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру; последняя достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и проч.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В то же время необходимо отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи, поскольку здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

Цель работы заключается в анализе существующих методов мотивации и разработке эффективных методов мотивации преподавателей среднего профессионального образования.

Задачи данной работы:

1. дать определение понятию «мотивация»;
2. рассмотреть формы и методы мотивации;
3. показать какие сейчас существуют материальные и неэкономические способы мотивации.
4. разработать рекомендации по усовершенствованию процесса мотивации персонала.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ: ИСТОРИЯ, СОДЕРЖАНИЕ**

**1.1 СОДЕРЖАНИЕ МОТИВАЦИИ. МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ**

Существует много определений мотивации. *Мотивация -* процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. *Мотивация -* процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Другие рассматривают мотивацию как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обусловливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса - наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей, в результате наступает завершающий момент - удовлетворение потребности.

Мотивация имеет две формы:

1. внешняя мотивация - как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
2. внутренняя мотивация - самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

1. разобрать модель основного процесса мотивации: потребность - цель - действие и влияние опыта и ожиданий;
2. знать факторы, влияющие на мотивацию, - набор потребностей, которые инициируют движение к целям, и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
3. выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия - повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции.

Процесс мотивации начинается с какой-либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности.

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт достижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели, другие же - малоуспешны. Некоторые приносят награду, а некоторые приводят к провалу, наказаниям. Действия, которые привели к успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон эффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии). Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания:люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели. Сила ожидания может базироваться как на субъективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями - в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

1. содержательные теории мотивации;
2. процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

Существуют 3 основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Стимул и наказание: люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают.

2. Мотивирование через саму работу: дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким.

3. Систематическая связь с менеджером: определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

Используются следующие мотивационные методы:

1. Использование денег для вознаграждения и стимула.
2. Наложение взысканий.
3. Развитие сопричастности.
4. Мотивирование через саму работу.
5. Вознаграждение и признание достижений.
6. Упражнение в руководстве.
7. Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8. Обучение и развитие сотрудников.
9. Ограничение, лимитирование отрицательных факторов.[[1]](#footnote-1)1

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения - очевидная форма награды. Например, в иерархии Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, они могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, а также желания вещемании и алчности.

Единственным исключением выступают немногочисленные ситуации, когда внутренняя привязанность к работе превалирует над финансовыми соображениями. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует: 1) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов; 2) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости; 3) связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника; 4) работник уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения.

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы.

**Развитие сопричастности и идентификации** сотрудников с организацией, с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда.

**Мотивирование через саму работу** использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

**Поощрение достижений** сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создание возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознаёт это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно «налево и направо».

**Упражнение в руководстве**, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет улучшить эффективность деятельности персонала, ибо умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа. Большое значение имеет личность и стиль управления руководителя.

**Ограничение отрицательных факторов** предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов: это несправедливая система оплаты; плохие условия работы; неадекватный надзор; неоправданно ограничивающие или бюрократические практики и др.

Руководитель должен иметь в виду две цели: снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации, и увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных).

В общем виде выделяют следующие **методы стимулирования результативности труда:** 1. Экономические методы (денежные поощрения либо наказание в виде лишения премий, штрафов). 2. Целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность). 3. Метод расширения и обогащения работ («расширить работу - это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т.п.). 4. Метод соучастия, или привлечения работников (партисипативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).[[2]](#footnote-2)

Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления, применяемого руководителем.

Принято выделять 2 основных подхода к воздействию на поведение людей. Д. МакГрегор назвал их «теория X» и «теория Y».

«Теория X» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Теория «Y» основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, партисипативное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий.

Теории X и Y основываются на двух полярных воззрениях на человеческое поведение.

Поведение личности, на котором базируется теория X, характеризуется следующими основными чертами: человек изначально не любит работать и будет избегать работы, поэтому его следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности.

Противоположное поведение личности состоит в том, что работа для человека - естественное состояние и потребность, внешний контроль - не главное и не единственное средство воздействия для достижения целей организации, человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности - это основа типа управления Y.

Личности, психологический тип поведения которой определен как X, необходим авторитарный стиль управления, и, наоборот, поведение по типу Y требует более демократического управленческого воздействия. Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом «расширения работы», «обогащения труда», вовлечения работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений. Последнее получило название «партисипативность».

Под «расширением работы» понимается увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника, то есть увеличение работы того же типа.

«Обогащение труда» предполагает выполнение более сложной работы, которая дает возможность раскрыть потенциал личности и усиливает содержательный аспект. Обогащение труда представляет наиболее распространенный подход менеджеров для повышения результативности работы. Участие, или вовлечение, работников (партисипативность) рассматривается так же, как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

В 1981 г. Оучи предложил еще подход - **теорию Z**, которая использует особенности японского стиля управления. Развитие систем мотивации и анализ опыта японских предприятий привели к формированию двух основных типов управления А и Z.

**Тип А** - американская типичная организация, которая является бюрократической по структуре. Такая организация основана на индивидуализме и конкуренции, что часто сопровождается отчуждением и недостаточной производительностью. **Организация типа Z** является американской разновидностью японской организации. Она более органична, адаптивна, характеризуется более высоким уровнем сотрудничества и производительности.

**Два абстрактных типа организационного управления**

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип А** | **Тип Z** |
| Найм на короткий срок Индивидуальное принятие решений Индивидуальная ответственностьЧастая оценка работы и продвижениеКонкретная формализованная оценкаСпециализированная карьера Частичная забота о людях | Найм на длительный срок Коллективное принятие решенийИндивидуальная ответственностьНечастая оценка работы и продвижениеНеявная, неформализованная процедура оценки Неспециализированная карьера Всесторонняя забота о людях |

Подход к управлению по теории Z предполагает, что партисипативностъ является основой роста производительности. Для нее характерны философия «доверие, такт и близость». Теория Z рассматривает не только структуру организаций, но и философские подходы, стиль управления. В этом смысле теория Z - более зрелый и развитой вариант теории Y.

Основным фактором повышения продуктивности является научно-технический прогресс. Его реализация в значительной степени зависит от разработки систем и методов управления, обеспечивающих стремление людей к нововведениям, к рационализаторским предложениям по улучшению продукции, технологии и условий труда.

**1.2 МАТЕРИАЛЬНЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ**

В соответствии с трудовым законодательством РФ размер материального поощрения определяется с учетом результатов труда работника, продолжительности его непрерывного стажа работы в организации. Обычно оно распространяется на штатных сотрудников, а также персонал обслуживающих учреждений социально-бытовой сферы, проработавших полный календарный год.

Положение о выплате вознаграждения утверждается администрацией и согласуется с выборным профсоюзным органом (если таковой имеется), а само оно выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности.

Премия считается неординарным вознаграждением, поскольку должна выплачиваться лишь в определенных случаях. В частности, индивидуальную премию целесообразно выплачивать один раз в год, поскольку это более заметно. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы.

Основанием для премирования служат экономия ресурсов, увеличение объемов реализации и прибыли, снижение издержек, рост курса акций, повышение качества, различного рода научные достижения, успешная работа по предотвращению тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией. Целесообразно заранее определять процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка. Современная практика показывает, что величина премии на низшем уровне руководства может быть 10 - 30%, на среднем 10 - 40%, на высшем 15 - 50%.

Общими принципами премирования являются вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины премий, регулярный пересмотр критериев премирования в связи с изменением условий деятельности организации и ее экономического положения.

Премиальные выплаты в зависимости от конкретной ситуации бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые *акцентирующие и нивелирующие* выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании суммы растут быстрее результата, а при нивелировании - медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

Сегодня в западных фирмах получила распространение практика *«отложенных премий»*, которые выплачиваются через 2-5 лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности. Размер такой премии может быть от 5 до 1000% годового оклада.

Современной формой стимулирования являются *участие в предпринимательстве*, которое включает участие в управлении, в прибыли, в собственности. В этом случае доход делится на две части и заработная плата устанавливается минимальной.

*Участие в прибыли*, которое применяется на практике с конца XIX в., прежде всего, связано с распределением ее дополнительной величины, до 75% которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Прибыли могут выплачиваться как в составе общей заработной платы, так и в виде дополнения к минимальной.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение остановимся на косвенном стимулировании *свободным временем.* Его конкретными формами являются сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере образования и проч.); скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет заниматься и другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

Любая действующая система материального стимулирования имеет немало недостатков. Так, премии слабо учитывают характер и сложность труда, не всегда соответствуют личному вкладу, так как средства, предназначенные для их выплаты, обычно ограничены и чаще всего распределяются пропорционально окладу. Стимулирование (в том числе и штрафные санкции) не может охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях и нормативных актах.

Эти и другие недостатки пытаются преодолеть самыми различными способами. Так, в ряде фирм применяется так называемая компенсация по принципу кафетерия - система, при которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений в соответствии с их потребностями.

**1.3 НЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ**

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

*Организационные* включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация обогащением сдержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

*Морально-психологические* методы стимулирования включают следующие основные элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы 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 для кого-то. Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя. Например, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

3. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше.

Поощрение призвано стимулировать не только данного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет действенной.

К морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент вызова. Морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе.

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату, и интересную и содержательную работу, а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации 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, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Нужно иметь в виду, что все перечисленные факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

**2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СИБИРСКОМ ПОЛИТЕХНИЧЕСКОМ КОЛЛЕДЖЕ (СПК)**

**2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ФГОУ СПО СПК**

Федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Сибирский политехнический колледж является государственным образовательным учреждением среднего профессионального образования федерального подчинения.

Федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Сибирский политехнический колледж (в дальнейшем именуемое Колледж) создан приказом Министерства по атомной энергии от 28 июля 1992 года 3 252 путем реорганизации Сибирского политехникума, организованного приказом Министерства среднего машиностроения СССР от 17 августа 1953 года № 181.

Официальное наименование Колледжа: полное - Федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Сибирский политехнический колледж; сокращенное – ФГОУ СПО СПК.

Функции учредителя Колледжа выполняет Федеральное агентство по образованию.

Основными задачами Колледжа являются:

* удовлетворение потребностей личности в получении среднего профессионального образования и квалификации в избранной области профессиональной деятельности, интеллектуальном, культурном, физическом и нравственном развитии;
* удовлетворение потребностей общества в квалифицированных специалистах со средним профессиональным образованием;
* обеспечение специалистами предприятий, учреждений и других организаций на основе согласованных заявок и договоров;
* переподготовка и повышение квалификации специалистов среднего звена и рабочих кадров;
* повышение квалификации преподавателей и сотрудников на уровне современных требований к процессу преподавания;
* участие в выполнении социальных программ города, в первую очередь в удовлетворении потребности личности в получении среднего профессионального образования, в том числе в рамках дополнительного образования;
* организация и проведение методических, научно-методических, опытно-конструкторских, а также творческих работ и исследований при наличии соответствующего материально-технического и кадрового обеспечения;
* распространение знаний среди населения, повышение его общеобразовательного и культурного уровня, в том числе путем оказания платных образовательных услуг.

Колледж является некоммерческой организацией.

Непосредственное управление деятельностью Колледжа осуществляет директор, прошедший соответствующую аттестацию.

Колледж осуществляет двухуровневую подготовку:

1 ступень – подготовка специалистов с квалификацией техника;

2 ступень – подготовка специалистов повышенного уровня квалификации.

**2.2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ФГОУ СПО СПК**

Мотивация является одним из важнейших компонентов педагогической деятельности, под которым понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности. Наряду с этим, мотивация означает то объективное, в чем потребность конкретизируется в данных условиях и на что направляется деятельность, т.е. определяет её цель. Соответственно, мотивация придаёт деятельности человека определённый смысл, давая ему перспективу дальнейшего развития его побуждения, без которой текущие заботы повседневности теряют своё значение. Таким образом, мотивация преподавателей колледжа является тем ключевым условием, которое определяет успешность, эффективность их деятельности.

В частности, достаточно сложны вопросы мотивации труда преподавателей в контексте модернизации. Трудно ожидать эффективного труда, когда не сформулированы цели образования, и преподаватель не имеет ясного понимания того, зачем он работает; когда его деятельность не оценивается как общественно важная; когда он не имеет возможности иметь определенную автономию в принятии решений, необходимых для выполнения своей деятельности и, конечно, когда его деятельность не приносит справедливого вознаграждения.

Однако, как бы не оценивалась данная ситуация, это та реальность, в контексте которой директор колледжа должен работать и ежедневно принимать решения. В таких условиях его психологическая компетентность может стать важным фактором, оказывающим наибольшее влияние на качество процесса образования в колледже.

Можно утверждать, что руководители образовательных учреждений продолжают преувеличивать влияние на эффективность работы большинства педагогов уровня заработной платы среди других стимулов. Причем, до 80% управленцев уверены, что в настоящее время стимулирующая часть в новой системе оплаты труда (НСОТ) является главным мотиватором педагогической деятельности. Эти представления базируются на традициях классического рационалистического подхода к управлению (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.), которые определяли экономические стимулы как наиболее желательные для работника. Между тем, материальная мотивация (деньги) - лишь один из нескольких десятков мотивирующих факторов. Причем, не самый эффективный. Поэтому нельзя возлагать надежды на то, что НСОТ автоматически приведет к оптимизации педагогического труда. Подобный подход в контексте современных изменений, к сожалению, не позволяет учесть многочисленные особенности ситуации (от общесоциального, производственного характера до индивидуальных различий и ценностных ориентации педагогов). Мотивация никогда не исчерпывается одним фактором. Тем более, в колледже, где специфика управления педагогическим коллективом обусловлена творческим характером работы, повышенными нагрузками на эмоциональную сферу, высокой степенью коммуникации. Кроме того, педагогическая профессия предполагает преобладание побудителей высшего порядка, таких, как потребности в уважении, признании референтной группой, доверии, причастности к общему делу, достижении, власти (компетентности), самовыражении через творчество, самореализации, самоутверждения, удовлетворение которых осуществляется путем достижения целей, связанных как с профессиональными интересами, так и склонностями педагогов вне работы, и переживается как личный успех. Система вознаграждений, применяемых в образовании, по мнению большинства педагогов, должна носить в большей степени гигиенический, а не мотивационный характер.

В колледже разработано и внедрено в практику Положение «О премировании работников Сибирского политехнического колледжа за основные результаты деятельности по итогам работы колледжа», которое определяет общий порядок начисления и выплаты премий работникам Сибирского политехнического колледжа за основные результаты деятельности колледжа по итогам работы календарного месяца. В связи с введением НСОТ разработано Положение «Об оплате труда работников Федерального государственного образовательного учреждения среднего профессионального образования Сибирского политехнического колледжа (ФГОУ СПО СПК)», которое регулирует порядок оплаты труда работников колледжа и направлено на поддержку, развитие и стимулирование инновационного труда каждого работника по обеспечению высокого качества результатов деятельности колледжа.

Рассмотрим, как в колледже применяется один из материальных способов мотивации – премия.

Премия за основные результаты деятельности по итогам месячной работы Колледжа начисляется и выплачивается работникам, состоящим в штате (списочном составе) Колледжа, то есть работающих в Колледже на основании трудового договора.

Для определения размера начисления и выплаты премии используются общие и специальные показатели коэффициентов трудового вклада (КТВ) конкретного работника Колледжа.

К числу таких общих показателей для всех работников Колледжа относятся:

* уровень образования;
* объем специальных знаний;
* стаж работы в данной или аналогичной должности;
* участие либо степень участия в выполнении дополнительных образовательных услуг согласно пункту 8.3 Устава Колледжа;
* объем выполнения платных договорных обязательств.

К числу специальных показателей для педагогических работников Колледжа относятся:

* формирование у обучающихся гражданской позиции и трудолюбия, развитие ответственности, самостоятельности и творческой активности;
* обеспечение высокой активности образовательного процесса (успеваемость, посещаемость обучающихся), систематическое занятие повышением своей квалификации;
* соблюдение учредительных документов Колледжа, Правил внутреннего распорядка, строгого следования профессиональной этике, качественному выполнению функциональных (трудовых) обязанностей.

Основанием для лишения премии либо снижения ее размера за дисциплинарный проступок является следующее:

* совершение работником прогула (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
* появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
* неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей.

В целом мотивы преподавателей не стериотипизированы и зависят от многих обстоятельств:

* интеллектуальных надежд
* особого климата общения
* характера взаимоотношений с руководством
* социальной престижности и т.д.

Поэтому нельзя говорить, что самый сильный стимул к труду – деньги. Попадая в систему образования, человек уже изначально понимает, что не сможет заработать в ней значительных средств. Вместе с тем, конечно, денежное стимулирование способно снизить уровень неудовлетворенности педагогов своим трудом и побудить их работать интенсивнее.

Какими же еще факторами мотивируются преподаватели колледжа?

Одним из самых мощных мотивов педагогической деятельности является интерес к работе. Практически каждый преподаватель колледжа стремится к личностной самореализации. Для него чрезвычайно важно отношение и профессиональное признание со стороны коллег. Интерес к работе зависит также и от того, как она организована. Чем больше у преподавателя самостоятельности и возможностей для проявления собственной инициативы, тем более привлекателен для него педагогический труд.

В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность. Конечно, с одной стороны, в условиях регламентированного государственного финансирования у руководителя зачастую нет дополнительных ресурсов для стимулирования работников. Удовлетворённость педагогических работников материальным вознаграждением зависит не только от их размера, сколько от соответствия представлений людей о социальной справедливости в оценке их старания и труда. Например, когда давали премию сотрудникам колледжа в честь празднования Дня народного единства, было больше недовольства, чем когда давали премию в честь 55-летия колледжа, т.к. все знали, что размер премии зависит от стажа работы в колледже.

Ещё один значимый аспект – потребность в ощущении своей нужности коллективу, во внимании к своему труду и своим проблемам. Отношение руководителя и коллектива к преподавателю, к его проблемам, помощь в их решении, забота о создании для него возможностей роста – квалификационного, материального, должностного – всё это и создаёт у человека представление о том, насколько он нужен учебному заведению, своим коллегам.

Нельзя обойти вниманием и такой важный фактор трудовой мотивации, как удовлетворённость благоприятным психологическим климатом в коллективе. Потребность в хороших отношениях с окружающими естественна для каждого человека, и если они не сложились или даже обострились, это всегда переживается тяжело психологически, приводит к отчуждению от сотрудников, к снижению профессиональной отдачи и, как следствие, к смене места работы. К сожалению, в колледже большую часть преподавателей составляют женщины, поэтому, конечно же, без конфликтов не обходится.

Кроме того, директору необходимо учитывать и социально-психологические типы преподавателей, т.к. для каждого определяющую роль будут играть разные мотивы. Рассмотрим эту проблему ниже.

Молодые специалисты часто готовы работать за скромный оклад, на небольшой нагрузке ради получения опыта и соответствующей квалификации. Они достаточно инертны, пассивны в делах коллектива, стремятся впитывать, усваивать, а не влиять. Юные работники не умеют планировать, прогнозировать свою работу, определять конечный результат. Их сверхзадача — справиться с возложенными должностными обязанностями. Однако пройдет год-два — и все поменяется. Таких среди преподавателей колледжа немного.

Профессионалы — высококлассные специалисты, работающие, прежде всего на результат. Они реалистичны, активны, инициативны, стремятся к участию в руководстве организацией, берут на себя разные общественные поручения. Это прежде всего, люди, которые работают в колледже не первый десяток лет. Их студенты постоянно участвуют в различных олимпиадах, конференциях и занимают призовые места.

Творцы — это креативные личности, интеллектуалы, предпочитающие эвристические формы работы. Они ищут интересные приемы, подходы, стремясь модернизировать учебный процесс. Творцы способны выдвигать идеи и реализовывать их, но непросто уживаются в коллективе, так как излишне критичны и самокритичны. Например, некоторые преподаватели колледжа используют в своей работе мультимедийные технологии.

Пунктуалы, скорее всего, педанты-аккуратисты, которые особенно ценят комфортность работы, ее своевременное начало и завершение, четкость и спланированность действий руководства.

Хранители традиций чувствуют себя наставниками, неформальными лидерами. Находясь несколько в стороне от привычной суеты, мэтры владеют механизмом влияния на начальство, формируют общественное мнение и определяют судьбоносные решения.

Для поощрения сотрудников-профессионалов (и гораздо реже для привлечения молодых специалистов) наиболее реалистичны малозатратные разовые варианты, которые выполняют больше психологическую задачу и могут оказаться полезными на некоторое время. Они ни к чему не обязывают и могут применяться в отношении всех членов коллектива.

К таким вариантам относят:

* премию по итогам работы или определенного периода (учебной четверти, года);
* бесплатную путевку в санаторий или дом отдыха для педагога или его детей;
* ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
* льготный проездной;
* различные виды страхования;
* медицинский осмотр и другие медицинские услуги;
* оплату бассейна или тренажерного зала;
* экскурсии и другие виды досуга (абонемент в театр, кино и проч.);
* корпоративные празднества и вечеринки.

В частности в колледже, из вышеперечисленных вариантов, на практике применяются следующие: премия по итогам работы или определенного периода, бесплатную путевку в санаторий или дом отдыха для педагога или его детей (например, практически каждый год в декабре коллектив колледжа выезжает на 2 дня в «Сосновку». При этом сотрудники оплачивают только проезд на автобусе.), оплату бассейна или тренажерного зала (например, зимой преподаватели физической культуры на своих уроках водят студентов бассейн и желающие сотрудники могут посещать бассейн вместе с ними бесплатно); корпоративные празднества и вечеринки (данный метод в колледже используется не всегда. Но, например, в прошлом году в честь празднования 23 февраля и 8 марта проводились празднества в актовом зале колледжа).

Можно назвать долгосрочные и более затратные способы поддержки, применять которые следует избирательно, отдавая себе отчет, что вряд ли когда представится возможность мотивировать сотрудника сильнее. Здесь важна степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности преподавателя для учреждения. К таким способам стимуляции можно отнести:

* регулярную оплату учебно-методической литературы за счет средств организации;
* аттестацию на более высокую категорию;
* содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта;
* предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги;
* разрешение на работу по совмещению;
* назначение на руководящую должность (председателем методического объединения, заместителем директора и др.);
* оказание материальной помощи на лечение или для обучения в вузе;
* содействие в улучшении жилищных условий.

В частности в колледже, из вышеперечисленных вариантов, на практике применяются следующие: регулярная оплата учебно-методической литературы за счет средств организации, аттестация на более высокую категорию, разрешение на работу по совмещению (многие преподаватели совмещают работу в колледже с другой работой), назначение на руководящую должность (председателем методического объединения, заместителем директора и др.). Например, председателем методического объединения колледжа является преподаватель иностранного языка, некоторые другие преподаватели являются председателями цикловых комиссий. Также на должность заведующего отделением недавно был назначен преподаватель, проработавший в колледже не очень продолжительное время.

Интеллектуально-творческие способы - это способы мотивации творческих кадров, способствующие их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному. Данные подходы востребованы в работе с активными профессионалами, креативными личностями. Даже разовое использование такой мотивации может быть полезно. Оно необходимо одаренному педагогу для дальнейшего саморазвития. Среди таких приемов выделяют:

* доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, устная похвала после посещения урока (занятия) или мероприятия;
* проведение открытых уроков, семинаров;
* направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;
* содействие в выдвижении на престижный конкурс;
* возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях (форумах, конференциях), в том числе международных;
* помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати;
* содействие в разработке и утверждении авторской программы и т. д.

Из вышеперечисленных в колледже применяются следующие способы: проведение открытых уроков, семинаров, возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях (форумах, конференциях).

Конечно, долгосрочные способы интеллектуально-творческой мотивации перспективнее. В них заложена концепция делегирования полномочий, благодаря чему повышается уровень квалификации педагога. К известным вариантам такой мотивации можно отнести:

* увеличение степени трудности решаемых задач, поручение работы, которая представляет интерес в силу своей престижности и ответственности;
* направление на инновационные курсы повышения квалификации, стажировку, переподготовку с получением второго высшего образования;
* предоставление возможности работы по экспериментальной программе;
* предоставление возможности работать в наиболее престижных классах (группах);
* поручение быть наставником молодых специалистов;
* привлечение к работе в составе творческой группы;
* вовлечение в общественную деятельность;
* возможность преподавания в системе повышения квалификации или высшего образования;
* назначение членом приемной, экзаменационной, аттестационной комиссий, членом экспертной группы;
* привлечение к участию в работе администрации, вхождение в состав органов, решающих важные проблемы коллектива;
* предоставление защиты от некорректного вмешательства в профессиональную деятельность со стороны вышестоящих руководителей, инспекторов-методистов;
* перевод на самоконтроль.

Например, преподаватели колледжа неоднократно направлялись на курсы повышения квалификации. Также в колледже сложилась неформальная творческая группа, в состав которой входят опять же преподаватели.

К ресурсным способам относят способы мотивации, позволяющие экономить время специалиста или распределять его более эффективно. Эти приемы близки пунктуалам, желающим оптимизировать свое пребывание на работе. Данное стремление прежде всего связано с семьей (строительство семейного гнезда, воспитание детей, уход за больными родственниками), а также может быть вызвано занятостью на другой работе, общественной деятельностью, наличием любимого увлечения и проч.

Пунктуалы предпочитают:

* дополнительные отгулы (в течение года или к отпуску);
* удобный график отпуска, а также его непрерывность;
* наиболее компактный (без окон) график работы;
* методические часы и дни;
* возможность выбора учебной нагрузки.

Все из перечисленных выше ресурсных способов применяются в колледже.

К ресурсным способам стимулирования относятся такие инструменты руководителя колледжа, как предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки (шторы, жалюзи, кашпо, стенды, картины и т. п.).

Статусные способы призваны повышать роль педагога в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения. В их число входят:

* оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями учащихся);
* публичная похвала на совещании или педсовете;
* вынесение благодарности в приказе;
* представление к грамоте или званию;
* помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании»;
* признание успехов детей (организация выставки работ учащихся, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т. п.);
* выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Из перечисленных способов в колледже используются следующие: публичная похвала на совещании или педсовете, вынесение благодарности в приказе, признание успехов детей (организация выставки работ учащихся, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т. п.). Например, в колледже существуют свои команды по волейболу и баскетболу, которые нередко занимают призовые места на районных и городских соревнованиях.

Если рассмотреть возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации преподавателей, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны, то хотелось бы обратить внимание директора колледжа на достаточно новый ресурс трудовой мотивации педагогов - социально-культурная деятельность. Объективно обладающая самореализационным, творческим потенциалом, она может являться сильнейшим мотиватором в силу своей нерегламентированности, субъективной привлекательности, коммуникативной природы. В условиях реализации такой деятельности человек имеет возможность выйти за пределы ОУ, попасть в социально-психологическую ситуацию, максимально способствующую самореализации его творческих потенций, которые не удается проявить в профессионально-трудовой и иных сферах жизнедеятельности.

В режиме сотрудничества, командного взаимодействия обеспечивается удовлетворение потребности в общении, достижении, признании, успехе и пр. Коллективные взаимоотношения в сфере досуга «разумно снисходительны» из-за отсутствия осуждения за недостаток знаний и умений, в результате чего создается поле взаимопомощи и взаимоподдержки, что в дальнейшем может быть перенесено в сферу делового, профессионального общения.

В результате такого рода деятельности происходит рост разнообразия умений и навыков педагогов, расширяется диапазон способностей. Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат (что является условием любого социокультурного проекта).

Таким образом, социокультурная деятельность является ресурсом трудовой мотивации. Ее возможности обусловлены способностью опосредовать обеспечение мотивирующих факторов за счет предоставления социокультурных «ниш» для личностного развития и коллективных форм взаимодействия. Реализация потенциала социокультурной деятельности как ресурса трудовой мотивации предполагает вовлечение членов трудового коллектива в создание проектов и организацию взаимодействующих команд, содержание деятельности которых выстраивается с учетом возможностей учреждения и интересами сотрудников, на основе принципов организации социально-культурной деятельности трудового коллектива и методов вовлечения, «соучастия». Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, воздействует на психологическое состояние работника

Ориентация на человеческий фактор не требует больших затрат и всегда дает убедительные результаты.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) – решающий фактор успеха в управлении предприятием. Всемирно признанные авторитеты в области менеджмента подчеркивают: «Хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль На первом месте стоят люди. Если у вас нет надженой команды, то из остальных факторов мало, что удастся сделать» (Л. Якокка). «Уважайте достоинство подчиненных, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, а не на капиталовложения и не на автоматику – как на главный источник производительности» (Т.Питерс, Р. Уотермен). «Когда у нас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности» (А. Морита).

Основным фактором повышения продуктивности является научно-технический прогресс. Его реализация в значительной степени зависит от разработки систем и методов управления, обеспечивающих стремление людей к нововведениям, к рационализаторским предложениям по улучшению продукции, технологии и условий труда. Чем выше инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность фирмы. В целом современными принципами мотивации считаются:

* создание атмосферы взаимного доверия, обратная связь;
* сохранение занятости;
* предоставление новых возможностей для продвижения в должности и проч.;
* защита здоровья и обеспечение благоприятных условий труда;
* справедливое распределение доходов и эффекта;
* возрастание премиальной части оплаты труда.

На практике все эти формы используются совместно в той или иной пропорции в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. -Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 448 с.;
2. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Элит-2000, 2003. – 304 с.;
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.;+
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2001. - 720 с.;
5. Зинченко Г.П. Социология управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 384 с.;
6. История и современные проблемы управления персоналом. / Под ред. Данилова В.И. - СПб.: Издательство СЗАГС, 2004. – 234с.;
7. Розанова В.А. Психология управления. - М.: Управление персоналом, 2003. - 416 с.;
8. Самоукина Н.В. Управление персоналом. - СПб: Питер, 2003. - 236с.;
9. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 423 с.;
10. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997. – 512 с.
1. 1 Зинченко Г.П. Социология управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 268 с.; [↑](#footnote-ref-1)
2. Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. -Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 238-239 с. [↑](#footnote-ref-2)