



Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг» УДК <u>005.32:331.101.3:377.1:640.4(571.16)</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И 21	Спиридонов Иван Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав.кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и. н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,

	конфликтами и стрессами)	28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12)

	повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИнЭО

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа 3-11И 21	ФИО Спиридонову Ивану Сергеевичу
--------------------	-------------------------------------

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала ОГБОУ СПО «колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 12.04.2017г. № 2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы стимулирования и мотивации труда в организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поставлены следующие задачи: 2. Провести исследование теоретических основ и современных тенденций стимулирования и мотивации труда, а также ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия. 3. Дать характеристику структуры управления и результативности производственной деятельности предприятия ОГБОУ СПО «КИПТСУ» 4. Выявить проблемы стимулирования и мотивирования труда работников предприятия ОГБОУ СПО «КИПТСУ» 5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала. 6. Цель – анализ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЯ	
2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОГБОУ СПО «КИПТСУ»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3- 11И21	Спиридонов Иван Сергеевич		



Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2017	Составления библиографии, обзор литературы	10
22.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валеревна	д.и.н., профессор		

ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	9
ВВЕДЕНИЕ.....	11
1 Теоретические основы мотивации и стимулирования сотрудников учреждения	13
1.1 Мотивация и стимулирование: понятие и направление развития	13
1.2 Классификация моделей стимулирования и мотивации труда	35
1.3 Эффективный контракт как инструмент системы мотивации и стимулирования персонала образовательной организации.....	40
2 Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала ОГБОУ СПО «Колледжа индустрии питания, торговли и сферы услуг»	47
2.1 Анализ мотивации и стимулирования труда педагогического персонала Колледжа.....	47
2.2 Внедрение эффективного контракта в систему мотивации и стимулирования ОГБОУ СПО «КИПТСУ»	61
2.3 Улучшение нематериальных форм стимулирования и мотивации и в Колледже.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	1
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	1
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	5

АННОТАЦИЯ

На выпускную работу Спиридонова Ивана Сергеевича

На тему: Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг»

Объектом исследования является мотивация и стимулирование труда работников образовательной организации среднего профессионального образования.

Предмет исследования – это система мотивации и стимулирования труда педагогического персонала ОГБОУ СПО «КИПТСУ».

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг».

Методы исследования - монографический, расчётно-конструктивный, абстрактно-логический, исторический, экономико-математический, экономико-статистический.

Были сформулированы следующие гипотезы:

- большинство сотрудников в данное время имеют небольшую мотивацию к труду:
- методы мотивации, которые применяются в Колледже, малоэффективны.

В дипломной работе изображен разбор экономических показателей деятельности Колледжа, а также результативности применения трудовых ресурсов, проанализировано понятие мотивации, рассмотрены особенности новейшего типа мотивации, который основан на идентификации целей сотрудника с целями компании; дана характеристика формам стимулирования работников; выявлены особенности мотивации и стимулирования труда работников образовательного учреждения; предложены новые направления ее совершенствования.

Для наиболее полного исследования управления трудовыми ресурсами в работе проведено изучение системы мотивации с применением анкетирования сотрудников учреждения.

В проектной части дипломной работы предложены направления усовершенствования мотивации сотрудников колледжа.

ВВЕДЕНИЕ

Переход от плановой экономики к рыночной установил трудное экономическое и финансовое положение многих предприятий и организаций разнообразных форм собственности. В обстоятельствах реформы и пребывания российской экономики в переходном периоде основное значение приобретает показатель результативности организации, отражающий не только объем выработанных благ, число вырученной прибыли и издержек производства, но и учитывающий факторы, которые связаны с производительностью труда. Конечная, в свою очередь, имеет прямую зависимость от величины мотивированности сотрудников к труду и типа этой мотивации.

Следовательно, установление способов увеличения производительности труда, линий повышения творческой инициативности, а также мотивация и стимулирование сотрудников становятся приоритетным значением в практике российского менеджмента.

Ни одна система управления не будет результативно действовать, если не будет проработана результативная модель мотивации, так как мотивация стимулирует определенного индивида и трудовой коллектив в целом к достижению личных и коллективных (организационных) целей.

Нынешние теории мотивации и применение их на практике аргументируют следующим образом - не всегда материальные стимулы стимулируют человека работать усерднее. Настоящие побуждения, заставляющие отдавать работе много усилий, установить весьма сложно. Овладев современными технологиями мотивационной деятельности, руководитель организации в состоянии существенно расширить свои потенциалы в привлечении сотрудника к выполнению задач, которые направлены на достижение целей организации.

Следовательно, выбранная тема моей дипломной работы является довольно актуальной.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг».

Для реализации этой цели были установлены следующие задачи:

- проанализировать понятие мотивации, рассмотреть особенности новейшего типа мотивации, который основан на идентификации целей сотрудника с целями предприятия;
- проанализировать формы и виды стимулирования как неотделимого элемента мотивационной деятельности;
- предоставить короткую организационно-экономическую характеристику учреждения - объекта изучения;
- раскрыть особенности стимулирования и мотивации труда сотрудников учреждения
- предложить направления усовершенствования существующей системы мотивации.

Объектом исследования является мотивация и стимулирование труда работников образовательной организации среднего профессионального образования.

Предмет исследования - система мотивации и стимулирования труда педагогического персонала ОГБОУ СПО «КИПТСУ».

Теоретической и методологической основой для написания дипломной работы стали труды научных сотрудников - экономистов. В виде источников информации применены материалы годовых отчетов и первичной документов колледжа, учредительная документация, результаты осуществленных маркетинговых исследований.

При написании работы были применены следующие методы исследования: абстрактно-логический, монографический, расчётно-конструктивный, экономико-статистический, исторический, экономико-математический.

1 Теоретические основы мотивации и стимулирования сотрудников учреждения

1.1 Мотивация и стимулирование: понятие и направление развития

В разнообразных источниках приводятся различные определения понятия мотивации. Карташова Л.В. [31, с. 18] утверждает, что мотивация - это «процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия».

Ученые из Америки - М. Альберт, М. Мескон и Ф. Хедоури [50, с. 39] дают определение мотивации следующим образом «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации». Сотрудник мотивирован - таким образом, он заинтересован, организована ситуация, при которой, разрешая общие цели учреждения, он таким образом удовлетворяет свои собственные потребности, намеренно отдавать предпочтение тому или иному типу поведения. В самом общем виде мотивация человека к труду подразумевается, как объединение движущих сил, которые побуждают человека к реализации определенных действий. Данные силы находятся внутри и вне человека и принуждают его сознательно или же бессознательно делать отдельные поступки. При чем взаимосвязь между некоторыми силами и действиями человека опосредована весьма трудной системой взаимодействий, в следствии чего разнообразные люди могут совсем по-разному проявлять реакцию на равные воздействия со стороны равных сил. Кроме того, поведение человека, исполняемые им действия, в свою очередь, также могут воздействовать на его реакцию, на влияния, в следствии чего может изменяться как степень воздействия, так и направление поведения, которое вызывается этим воздействием.

Принимая во внимание выше сказанное, можно попробовать дать наиболее детализированное определение понятия мотивации.

Мотивация (лат. *motivatio*) – это динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних (мотиваторов) и внешних факторов, которые вызывают и направляют сориентированное на достижение цели поведение человека. Под внутренними факторами будем понимать желания, потребности, стремления, восприятия, ожидания, ценностные установки и прочие психологические компоненты личности.

Существуют разнообразные теоретические линии в области трудовой мотивации. Содержательные теории мотивации берут свое начало в начале 20 века и взаимосвязаны с представителями школы научного менеджмента Лилиан и Фрэнком Гилбрет, Фредериком У. Тейлором и Гарри Л. Гантг, предложившие скрупулезно проработанные модели прогрессивной заработной платы для мотивации сотрудников. Следом за ними возникла «школа человеческих отношений», а далее содержательные теории мотивации Герцберга Ф., Маслоу А., Альдерфера К.. Следом за содержательными теориями следовали процессуальные, которые основаны, преимущественно, на когнитивной концепции ожидания. Процессуальные теории ближе всего взаимосвязаны с трудами Л. Портера, В. Врума и Э. Лоулера.

Содержательные теории мотивации.

Сторонники содержательных теорий мотивации пробуют определить, что определено стимулирует сотрудников к деятельности. Их труды опираются на идентификации таких внутренних стимулов (потребностей), которые вынуждают сотрудников поступать так, а не иначе. Предпосылкой организации содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения сотрудников. Авторов содержательных теорий интересует обнаружение наблюдающихся у сотрудников нужд и их приоритетности. Они проявляют озабоченность тому, какого рода премирования или цели сотрудники пытаются добиться, чтобы

ощущать себя довольными и работать результативно. Содержательные теории считаются «статичными», так как они одновременно принимают во внимание только один или некоторое количество факторов и сориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Вследствие этого они не всё время могут прогнозировать мотивацию к труду или поведение; однако, данные теории значительны для понимания того, что же мотивирует сотрудников к трудовой деятельности.

Поначалу считалось, что одним-единственным стимулом к труду являются деньги (научный менеджмент); немного позже стали считать, что стимулы также содержат безопасность условия работы, и, по всей вероятности, демократический стиль руководства (школа человеческих отношений). Спустя некоторый промежуток времени стали считать, что состав мотивации содержится в так именуемых потребностях или мотивах «более высокого уровня», таких, к примеру, как самовыражение и уважение (Маслоу А.); признание, ответственность, продвижение и достижение (Ф. Герцберг); самосовершенствование и рост (К. Альдерфер). Проанализируем детальнее убеждения представителей содержательного подхода к мотивационной деятельности.

В классической работе «Теория Человеческой Мотивации» Маслоу А. [73, с. 45] в самых общих чертах обозначил цельную теорию мотивации. Опираясь, основным образом, на свой клинический опыт, он считал, что мотивирующие нужды человека можно располагать в иерархическом порядке. Он полагал, что, если нужды некоторого уровня удовлетворены, они прекращают играть роль мотивирующих факторов. Для того чтобы мотивировать сотрудника к труду, нужно активизировать следующий, наиболее высокий степень потребностей.

А. Маслоу в своей иерархии потребностей определил следующие пять уровней [73, с. 12].

1. Физиологические потребности. Самый первый и базовый уровень в иерархии потребностей, который соответствует врожденным

первичным потребностям. К примеру, это могут быть голод, сон, жажда. В рамках концепции А. Маслоу, как только данные потребности будут удовлетворены, они прекращают мотивировать человека.

2. Потребность в безопасности. А. Маслоу определяет не только эмоциональную, но и физическую безопасность. Целый организм способен стать механизмом поиска безопасности. И все же, как и в случае с физиологическими потребностями, если будет удовлетворена потребность в безопасности она прекратит быть мотивирующим фактором.
3. Потребность в любви. Как и Зигмунда Фрейда, А. Маслоу предъявляют обвинение в неудачном выборе слов при установлении уровней. Применение им слова «любовь» обладает многими вводящими в заблуждение коннотаций, таких, к примеру, как секс, который в реальности является физиологической потребностью. Вероятно, наиболее верными понятиями для определения данного уровня были бы «потребность в принадлежности» или «социальные потребности».
4. Потребность в уважении. Данный уровень содержит наиболее значительные потребности человека. Как составные данного уровня могут анализироваться потребности в достижениях, во власти и статусе. Маслоу А. устремляет особенное внимание на то, что степень популярности содержит как самоуважение, так и уважение со стороны прочих людей.
5. Потребность в самовыражении. Данный уровень играет кульминацию всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, которые добились самовыражения, осуществили свой потенциал. По сути, самовыражение является личной мотивацией человека к реорганизации понимания самого себя в действительности.

Следствия большого количества исследований представляют, что идеи Маслоу А. не являются решительным ответом на все вопросы, которые

касаются трудовой мотивации. И все-таки данная теория стала большим вкладом в науку, предоставив менеджерам представление о различных потребностях людей в обстоятельствах трудовой деятельности. Вывод, к которому поверг недавний глубокий разбор, заключается в том, что «общие идеи, которые лежат в основе теории А. Маслоу, по-видимому, подтверждаются, например, потребности, связанные с недостатком чего-либо, отличаются от потребности в росте» [80, с. 116]. Исходя из данного можно сделать следующий вывод, что у работающих людей есть различные мотивы, часть из которых причисляются к «высшему уровню», другими словами, применяя терминологию Маслоу А., можно сказать, что потребности в уважении и самореализации обладают немаловажной ролью при содержательной мотивации к труду.

Продолжением исследования А. Маслоу является двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Её становление было взаимосвязано с усиливающейся надобностью выяснить воздействие материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга близко связана с концепцией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы по своей сути превентивны и взаимосвязаны с охватывающими условиями, безвкусно они отвечают самым низким уровням потребностей Маслоу. По сути сами гигиенические факторы не организуют мотивации. Исключительно мотиваторы (или действительно мотивирующие факторы) побуждают сотрудников к деятельности. В определенной близости они отвечают потребностям высших уровней иерархии потребностей Маслоу. В соответствии с теорией Ф. Герцберга, для действительной мотивации у человека обязана быть работа, состав которой связан с установленным применением усилием сил.

Новый свет на состав трудовой мотивации определила двухфакторная теория Ф. Герцберга. До ее определения менеджеры сосредоточивали свое внимание, в главном, на гигиенических факторах. Столкновение с моральными вопросами типичным решением которых было увеличение

заработной платы, повышение дополнительных привилегий и усовершенствование условий труда. Тем не менее открывалось, что подобные упрощенные решения в реальности «не работают». Этот факт повергал менеджеров в тупиковую ситуацию, когда они платили наиболее высокую заработную плату, предлагали красивый пакет дополнительных привилегий, обеспечивали весьма неплохие условия труда, при этом мотивация сотрудников все также оставалась в неизменном виде. Двухфакторная теория Герцберга предлагает истолкование данной проблемы - акцентируя внимание только на гигиенических факторах, администрация не мотивирует свой коллектив.

Содержательные теории трудовой мотивации Герцберга Ф. и в частности А. Маслоу приобрели формирование в работах К. Альдерфера. Он создал теорию ERG, выразил модель категорий потребностей. Аналогично, как и Маслоу и Герцберг, он абсорбирует установленные категории потребностей и полагает, что имеются основные отличия между потребностями низшего и высшего порядка [41, с. 174].

Альдерфер выделяет три группы важнейших потребностей:

1. Потребность существования. Данная потребность касается выживания (благополучие физиологическое).
2. Потребность в связях. Данная потребность подчеркивает значимость межличностных, социальных взаимоотношений.
3. Потребность в росте. Данная потребность связана с внутренним устремлением человека к его развитию.

В целом теория ERG располагает рядом сильных сторон, которые присущи ранним содержательным теориям, но лишена большого количества характерных им ограничений. Тем не менее, остается фактом неспособность содержательных теорий растолковать всю сложность мотивации к труду, по данной причине они не способны быть непосредственно переданы в действительную практику управления человеческими ресурсами.

Д. Макклелланд с коллегами проработали модель мотивации, устанавливая главный акцент на потребности высоких уровней и связывает их в три категории:

1. Потребность присоединения (причастности) – это потребность в нахождении и поддержании межличностных отношений. Люди с выработанной потребностью присоединения будут притянуты подобной работой, дающая им вероятность социального общения. Руководитель обязан сохранять атмосферу, которая не ограничивает межличностные отношения и контакты.
2. Потребность власти – эта потребность в навыках воздействия и определения контроля за поступками прочих людей, в влиянии на ход событий.
3. Потребность достижения (успеха) – это потребность брать на себя личную ответственность и достигать благополучного выполнения заданий.

В соответствии с иерархической структуры Маслоу потребности власти и достижения располагаются между потребностями в уважении и самоактуализации.

Процессуальные теории трудовой мотивации.

При помощи содержательных теорий производятся попытки установить, что мотивирует человека на рабочем месте (к примеру, самореализация, рост, ответственность); конкретизировать корреляционные механизмы мотивированного поведения. Процессуальные теории, наоборот, изучают когнитивные предпосылки, которые далее исполняются в мотивации или же действиях, и, что наиболее значительно, их связь между собой [61, с. 56].

Теория ожидания Врума В. отправляется корнями в концепции психологов-новаторов Э. Толмена и К. Левина, которые касаются процесса познания, и в концепции предпочтения поведения и пользы классической экономической теории. Тем не менее, первым выразил теорию ожидания применительно к трудовой мотивации В. Врум. В отличие от большого

количества критиков содержательных теорий, Врум В. определил свою теорию ожидания как альтернативную. Он полагал, что содержательные теории не доставляют адекватного истолкования сложным процессам мотивации трудовой деятельности. По меньшей мере, в академических сферах теория В. Врума стала известным истолкованием мотивации к труду и продолжает стимулировать проведение большого количества исследований.

В соответствии с теорией ожидания, не только лишь потребность является нужным условием для мотивации человека при достижении цели, но и предпочтенный тип поведения.

Идя из теории ожидания, можно сделать вывод, что сотрудник обязан обладать такими потребностями, которые могут быть в существенной степени довольны в следствии планируемых вознаграждений. А руководитель обязан доставлять подобные поощрения, удовлетворяющие ожидаемую потребность сотрудника. К примеру, в ряде коммерческих структур награда выдается в виде обусловленных товаров, изначально зная, что сотрудник в них нуждается [8, с. 35 – 38].

Практически такое же количество времени, как и мотивационная теория ожидания существует теория справедливости С. Адамса. Тем не менее в районе организационного поведения человека на суждение справедливости обратили соответствующее внимание довольно недавно. Проработку теории справедливости, как теории трудовой мотивации, как правило относят на счет социальному психологу Дж. С. Адамсу. Основным постулатом данной теории является то, что главную роль в исполнении работы и приобретении удовлетворения играет уровень справедливости (несправедливости), испытывающие сотрудники в конкретной ситуации на своей работе.

Дж. С. Адамс обрисовывает как завязывается подобного рода мотивация. Несправедливость появляется в ситуации, когда сотрудник ощущает, что отношение отдачи, которую он приобретает, к его вкладу в выполнении работы обнаруживается не одинаковым соответственному соотношению у прочих сотрудников. Справедливость появляется в ситуации,

когда оценивание трудового вклада и заработной отдачи в отношении себя и прочих людей организовано на субъективных мнениях человека. Возраст, образование, пол, положение в учреждении, социальный статус, квалификация и то, как прилежно он трудится, - вот отдельные переменные, воспринимающиеся человеком как лепта в исполнении работы. Заработанная отдача охватывается, основным образом, в разнообразных видах поощрений, к примеру, денежные выплаты, повышение по службе, статус, степень внутренней заинтересованности самой работой. По сути, это отношение образовано на восприятии сотрудником того, что он приносит (вклад) и приобретает (отдача), в сравнении с тем, что соответствующе отдает и получает иной человек. Его вывод способен отвечать, а может и не отвечать мнению прочих об данном отношении или тому, что имеет место в реальности [31, с. 27 – 28].

Следующим шагом в изучении мотивации явилась модель мотивации Л. Портера - Э. Лоулера, которая построена на совмещении элементов теории справедливости и теории ожидания. Данная теория включает понятие соотношения между наградой и достигнутыми плодами.

Э. Лоулер и Л. Портер определили три переменные, влияющие на размер награды: потраченные усилия, личностные качества сотрудника и его способности и понимание своей роли в трудовом процессе. Элементы теории ожидания в данном случае выражаются в том, что сотрудник оценивает размер вознаграждения в соответствии с потраченными усилиями и верит в то, что это размер вознаграждения будет адекватен потраченным им усилиям. Элементы теории справедливости выражаются в том, что люди обладают собственными суждениями по поводу правильности или неправильности вознаграждения в сравнении с другими работниками и, в соответствии, уровень удовлетворения. Отсюда существенный вывод о том, что как раз результаты трудового процесса являются основанием удовлетворения работника, а не наоборот. В соответствии с такой теорией результативность обязана неукоснительно возрастать.

Хотя модель Портера Л. - Лоулера Э. наиболее, нежели модель Врума В., сориентирована на практическое применение, она все-таки не способна устранить имеющийся, отрыв теории от управленческой практики. Л. Портер и Э. Лоулер советуют практикующим менеджерам следовать далее классической оценки отношения к работе и пытаться оценивать подобные переменные, как ценность вероятного поощрения, восприятие взаимосвязи между усилиями и размером вознаграждения, а также восприятие ролей. Данные переменные, бесспорно, помогут менеджерам значительно понять, что устанавливает продуктивность и усилия. Уделяя особенное внимание тому, что следует за исполнением работы, авторы предоставленной теории советуют учреждениям осуществлять критическую переоценку своей политики вознаграждения. Они акцентируют внимание на то, что менеджмент обязан устремить усилия, чтобы оценить, как степень удовлетворенности отвечает степени выполнения работы.

Следовательно, для того, чтобы составить довольно глубокое всеобщее представление о мотивации, нужно ответить на вопросы, которые касаются сущности, состава и структуры мотивации, а также сути, состава и логики процесса мотивации. Процесс мотивации сотрудника подвержен не только внутренней, но и внешней детерминации. Отсюда выдается понятие мотивирования. Мотивирование — процесс влияния на сотрудника с целью побудить его к установленным действиям путем будить в нем определенных мотивов.

Проработка системы стимулирования представляется как комплексный подход в решении увеличения результативности и качества трудового процесса. Стимулирование труда сотрудника - это способ управлять поведением социальных систем разнообразного иерархического уровня, один из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Для результативного стимулирования анализируются три его функции: экономическая, социальная и психологическая, более полно охватывающие передовые социальные отношения, являясь влиянием на объект управления.

Стимулирование подразумевает организация такой внешней ситуации, побуждающей человека или коллектив к действиям, соответственным установленным целям. При этом сотрудники сами отдавать предпочтение как раз эти действия, так как создают все нужные и достаточные условия. Усовершенствование показателей трудовой деятельности влечет за собой увеличение уровня удовлетворения некоторых потребностей объекта, а уменьшение показателей угрожает уменьшением полноты их удовлетворения [14, с. 41].

Стимулирование как способ управления подразумевает надобность учета интересов индивидуума, трудового коллектива, степени удовлетворения потребностей, так как как раз потребности являются существенным фактором поведения социальных систем. Нужно отметить, что комплект потребностей разнообразных индивидуумов, которые входят в состав любой социальной системы, многообразен. Подобный индивидуальный спектр потребностей определен процессом развития личности и воздействием окружающей среды.

Существенным видом стимулирования персонала является материальное, которое призвано играть ведущую роль в увеличении трудовой активности сотрудников. Данный вид заключается в денежном и не денежном стимулировании, последнее охватывает часть социальных стимулов.

Другим немаловажным фактором является духовное стимулирование, содержащее в себе моральные, социальные, социально-политические, эстетические и информационные стимулы.

В психологическом подходе моральное стимулирование является одной из самых развитых и широко применяющихся подсистемой духовного стимулирования труда.

Проанализируем имеющуюся классификацию видов стимулирования (Рисунок 1).

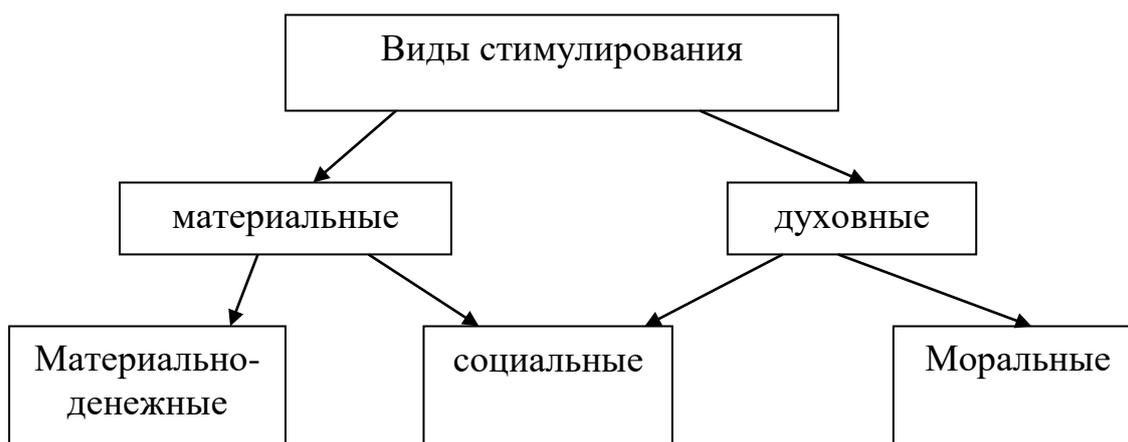


Рисунок 1 Классификация видов стимулирования

Проанализируем материально-денежное стимулирование.

Тарифная система предназначается главным средством учета качества трудового процесса и отображения его в заработной плате.

Она состоит из совокупности нормативов, при помощи которых вырабатывается дифференциация и урегулирование заработной платы разнообразных групп сотрудников в зависимости от трудности, условий труда в целях обеспечения необходимой цельности меры труда и его оплаты.

Применение материально-денежных стимулов способствует регулированию поведения объектов управления на базе использования разнообразных денежных санкций и выплат.

Временами данным частям отдают статус сильного стимула. Тем не менее, по оценкам психологов эффект роста заработка позитивно действует на протяжении трех месяцев. Далее человек стремится работать в том же, обычном для него ослабленном режиме. На результативность работы воздействуют: улучшение нормирования труда, введение научной организации труда, модернизации рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, увольнение лишнего персонала, увеличение интереса в наиболее сложном и квалифицированном труде.

Тарифный разряд обязан в действительности отображать квалификацию сотрудника, что будет содействовать увеличению продуктивности труда. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только возможных, но и действительных результатов трудового процесса, есть компромисс между

потребностью в наиболее гибкой и деятельной дифференциации оплаты трудового процесса через главную заработную плату [66, с. 156].

Не секрет, что персональное разделение фонда оплаты труда в обстоятельствах, когда действительные различия в результате труда, по оценкам специалистов, составляют в среднем у рабочих 24%, а у инженерно-технических сотрудников достигают 200-300%, являются сильным фактором увеличения трудовой активности.

Доплатам характерны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные плоды труда, за эффект, приобретенный на некотором участке. Доплаты же зарабатывают лишь те, кто принимает участие в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и устойчивым элементом заработной платы. Повышение размера доплат зависит основным образом от увеличения индивидуальной результативности труда конкретного сотрудника и его вклада в коллективные плоды. При уменьшении показателей работы доплаты могут быть не только понижены, но и целиком отменены. Доплаты анализируются как автономный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами [85, с. 194].

Надбавка к заработной плате – это денежные выплаты поверх зарплаты, стимулирующие сотрудника к увеличению квалификации, профмастерства и продолжительному исполнению совмещения трудовых обязанностей. В общем, необходимо отметить, что система доплат к тарифным ставкам разрешает учитывать и поощрять ряд дополнительных качественных и количественных характеристик трудового процесса, которые не охвачены тарифной системой. Данная система организывает стимулы сравнительно длительного действия. Но для ее результативного функционирования нужно в организации располагать четкой системой аттестации сотрудников всех категорий с определением установленных признаков или даже критериев для

определения того или иного вида доплат и с обширным участием в данной работе трудового коллектива.

Компенсации – это денежные выплаты, которые установлены в целях возмещения сотрудникам затрат, которые связаны с осуществлением ими трудовых или прочих определенных федеральным законом обязанностей.

Существенным направлением материально-денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые увеличенные результаты трудовой деятельности и ее источником является фонд материального поощрения. Премия представляет одну из основных составных частей заработной платы. Цель премирования – это усовершенствование прежде всего итоговых результатов деятельности, которые выражены в обусловленных показателях.

При установлении круга премируемых нужно идти из адресного и целевого направления. Данное премию за сверхплановые, сверхнормативные успехи в труде, исполнение существенных заданий, выявленную инициативу, которая дала некоторый результат. В силу личной целенаправленности подобные поощрения имеют большую стимулирующую силу и поэтому результативней могут влиять на рост трудовой активности.

Теперь рассмотрим социальное стимулирование. Другим важным видом стимулирования является социальное, представляющее из себя материально-не денежное стимулирование. Основным направлением выступает отношение между людьми, которое выражено в признании руководством заслуг сотрудника [87, с. 39].

Этот вид стимулирования имеет целый ряд особенностей. Во-первых, ни один из материально-не денежных стимулов не имеет такой универсальности, как стимул материально-денежный. Во-вторых, большое количество материально-не денежные стимулов обладают характером одноразового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве длинен. Так, располагаются материально-не денежные стимулы, надобность в которых почти не насыщаема, так как отображается сразу же после акта

предшествующего удовлетворения. Надобность в ряде прочих благ отображается в некоторый период - не чаще чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, воспроизводимые на протяжении ряда лет. Активность сотрудника, который получил определённый материально-неденежный стимул далее может иметь поддержку только лишь благодаря другим стимулам. В противоположном случае она уменьшается.

В-третьих, материально не денежные стимулы не имеют важное свойство денег – это делимостью. В то же время их и в своей совокупности тяжело упорядочивать в единую функцию стимулирования в силу их натуральной разной качественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых при помощи потребностей вызывает трудности их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически вероятно только лишь кое-какое косвенное, чрезвычайно примерное упорядочение при помощи прочих, наиболее универсальных ценностей, таких как престиж, деньги, время.

В-четвертых, материально-не денежные стимулы, по всей вероятности, больше чем денежные приспособлены в главной массе для использования в подкрепляющей форме формирования стимулирования. Их нельзя традиционно объединить с некоторыми видами деятельности, поскольку каждый из них обладает неодинаковой ценностью для разнообразных людей и данная вариация излишне огромна, тем более, что ценность большого количества благ не поддается верному замеру и однозначной оценке.

Большое количество материально-не денежных благ обладают своей денежной составляющей, т. е. может быть замерена в рублях. С иной стороны, анализируемая группа стимулов обладает универсальностью в том значении, что сотруднику всегда что-нибудь из материально-не денежных благ нужно. В целом соответственные нужды в благах материально-неденежного характера насыщаемы, действенны и напористы. Проблема заключается в квалифицированном их использовании как основы для стимулирования трудовой и социальной активности.

Особенности материально-не денежных стимулов требуют специфичную форму организации подобного вида стимулирования. Во-первых, нужно понимание со стороны субъекта управления актуальных нужд сотрудников. Управленческим идеалом стало бы ежегодное предоставление руководству учреждения обзоров спроса на товары и услуги.

Прочим неперенным требованием формирования стимулирования труда является проявление инициативы и инициативности руководителей, каждого сотрудника в обнаружении потребностей конечного и построение на их базе личной логики его стимулирования. Результативное применение большого побудительного потенциала материально-не денежных благ в буквальном смысле слова невообразимо без персонального подхода.

Рассмотрим моральное стимулирование. Моральное стимулирование является самой развитой и обширно используемой подсистемой духовного стимулирования трудовой деятельности и организовывается на характерных духовных ценностях человека [36, с. 52].

Сутью морального стимулирования является передача данных о заслугах сотрудника, плодах его труда в социальной среде. Оно обладает информационной природой, являясь информационным процессом, в котором источником данных о заслугах сотрудников выдается субъект управления; приемником - объект стимулирования, сотрудник и коллектив; каналом связи - средства передачи данных. Вследствие этого, чем правильнее передается подобная информация, тем оптимальней система осуществляет свою функцию.

Для результативного использования моральных стимулов необходимо:

- присутствие положения о видах морального поощрения и знание их сотрудниками;
- обширное применение многообразных форм морального стимулирования в интересах формирования творческой инициативы и активности;

- укрепление их мерками материального стимулирования, обеспечение верного взаимодействия моральных и материальных стимулов, постоянное их улучшение в соответствии с новейшими задачами, модификацией в организации, содержании и условиях труда;
- обширное информирование коллектива о всяком моральном поощрении сотрудника;
- вручение наград и объявление благодарности в торжественной обстановке;
- своевременность поощрения сотрудника;
- формирование новейших форм поощрения;
- разбор эффективности стимулирования;
- верное следование введенного порядка внесения записей о поощрении в трудовые книжки сотрудников.

Одним из важнейших условий значительной результативности морального стимулирования труда является обеспечение социальной справедливости, то есть верного учета и беспристрастной оценки трудового вклада любого сотрудника. Убеждение в обоснованности, справедливости известности трудовых заслуг сотрудника, в верности его поощрения пробуждает моральный авторитет труда, возносит личность, развивает активную жизненную позицию.

При формировании морального стимулирования значимо обеспечить сочетание мер поощрения с увеличением ответственности за плоды труда, что влечет за собой увеличение ответственности в коллективе. Эффективным методом укрепления дисциплины труда становится поощрять за добросовестный труд.

Весьма величественным фактором, который влияет на результативность морального стимулирования, является частота его использования. В частности, чем больше выступающие плоды представляет человек, тем реже обязан наблюдаться принадлежащий ему стимул.

Чем приближённее к средним показатель, тем наиболее распространен. Существенный смысл в управлении поведения социальных объектов в области труда обладают формы организационного стимулирования, которые выделены по принципу согласованности плодов труда и стимулов (Рисунок 2).

Рисунок 2 Формы организации стимулирования



Рассмотрим каждую из форм.

Опережающая и подкрепляющая формы стимулирования. Отличие между опережающей и подкрепляющей формами формирования стимулирования заключается в уровне информированности объекта управления и согласованности стимулирования и плодов деятельности.

В опережающей форме объект стимулирования еще до начала труда работник информируется о том, какие необходимо достичь плоды и что можно за них приобрести. Его информируют о том, как будет измеряться его труд, как он будет проходить оценка и какой будет функция стимулирования.

В подкрепляющей форме объект стимулирования информируется о том, что окажется ценным, признанным и поощренным в его деятельности только лишь после окончания трудовой деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже реализованные действия.

К плюсам опережающей формы причислим потенциалы достижения быстрого стимулирующего эффекта, ясную целевую направленность, значительную приспособленность для побуждения одноразовых действий исполнителя, потенциал в некоторых случаях предпочтения четких принципов построения. Минусом является надобность организации подробной системы измерения и оценивании труда, проработка определённых и терпимых для объекта управления видов работ, проявление несоответствий целей объекта и субъекта управления, разжигание конфликта между выгодой и долгом.

Плюсы подкрепляющей формы не требуют особой нормативной базы стимулирования, осуществляют все работы равнозначными, переводят акцент на конечную значительность работ, на достижение итоговых целей. Ее использование вероятно там, где трудно измерить результаты труда, или в случаях, когда немислимо введение расчетных отношений и нахождение выгоды. Минусами являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, рассчитанная на много цикличность самого процесса стимулирования, требует значительной зрелости социальных отношений, доверие к субъекту управления, единство ценностных ориентаций.

Коллективная и индивидуальная формы стимулирования. Разделение форм формирования стимулирования на коллективную и индивидуальную зависит от того, по плодам какого труда реализуется стимулирование конкретных сотрудников. Если в основе находятся плоды труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма формирования стимулирования, а если плод деятельности коллектива в целом - то коллективная форма.

Преимуществом индивидуальной формы является то, что отчетливо наблюдается связь между результативностью деятельности конкретного сотрудника и ее поощрениями. Минусами являются существенные сложности в определении показателей для оценки результата труда отдельного сотрудника, проистекает концентрация их внимания только лишь

на реализованных определённых производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Подобная ситуация будет воздействовать на психологический климат и на экономические результаты деятельности учреждения.

Стимулирование труда по итогам деятельности коллектива в общем способствует конвергенции интересов некоторых исполнителей с интересами коллектива, разрешает любому работнику ощущать себя частицей единственного целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего учреждения.

Основные сложности коллективной формы стимулирования труда состоят в нахождении вклада определённого исполнителя в конечные результаты труда коллектива и, согласно, их части в общем объеме приобретенных в зависимости от результативности данной деятельности материальных и духовных благ [37, с. 47].

Положительная и отрицательная формы стимулирования. Положительная и отрицательная формы организации стимулирования базируются на учете аномалий результатов труда от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем повышения величины удовлетворения нужд объекта. И напротив, недостижение, отставание от определенных показателей трудовой деятельности наказывается, соответствующе, уменьшением величины удовлетворения нужд объекта управления. Уменьшение величины удовлетворения нужд может быть абсолютным (понижение в должности, штраф, лишение каких-либо льгот), относительным в сравнении с ожидающейся степенью (уменьшение размера премии, модификация в очереди на приобретение благ) и относительным в сравнении с прочими сотрудниками (минимальный размер премий, не поощрение каким-нибудь благом).

Текущая, непосредственная и перспективная формы. Текущая, непосредственная и перспективная формы формирования стимулирования

определены в зависимости от разрыва во времени между плодами труда и приобретением соответствующего стимула. Подобное деление в некоторой степени дает вероятность оценить результативность стимулирования влиянием на объект управления с точки зрения разрешения стоящих перед коллективом задач [73, с. 122].

Плюсом непосредственной формы является ее оперативность и весьма ясная и прямая взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с данным она имеет весьма значительным стимулирующим потенциалом и почти всегда доставляет ожидаемый положительный экономический результат. К минусам причисляется отсутствие ориентации сотрудника на достижение конечного плода для коллектива в общем, так как она устремлена на разрешение ежеминутных задач, проявляет отрицательное воздействие на формирование взаимоотношений между некоторыми исполнителями и коллективом, делая их конфликтными.

К ее минусам причисляется и то, что не любой работник согласен и примет это на себя, в связи с тем, что возможные модификации планов в действительности могут перечеркнуть все.

Целевая и общая формы. В зависимости от уровня и характера определённых условий приобретения стимула надлежит выделить целевую и общую формы формирования стимулирования труда. Общая форма распространяется на всех участников коллективного производства. Поощрение в этом случае реализовывается в связи с проведением коллективных кампаний, с проведением юбилейных дат в жизни некоторых работников или общероссийских праздников. При данной форме придается значение как продолжительности безупречного труда, так и разовым выдающимся успехам, и достижениям. Формулирование условий их приобретения обязана обладать принципиально общим характером, она обязана иметь характер подкрепления коллективно существенных действий.

При целевой форме непременным является проработка особых положений. Так, нужно ясно определять относительные и абсолютные

показатели плодов определённой деятельности сотрудников, достижение которых являются условием присвоения, к примеру, соответственного звания.

1.2 Классификация моделей стимулирования и мотивации труда

Ни одна из систем управления не будет результативно функционировать, если не будет проработана результативная модель мотивации, так как мотивация стимулирует определённого индивида и коллектив в общем к достижению индивидуальных и коллективных целей.

Эволюция использования разнообразных моделей мотивации представила, как положительные, так и негативные аспекты их использования, и это естественный процесс, т. к. на практике и в теории управления нет совершенной модели стимулирования труда, отвечающая бы многообразным требованиям. Существующие модели мотивации крайне разнообразны по своему направлению и результативности.

Плоды исследования моделей мотивации не дают с психологической точки зрения отчетливо установить, что же стимулирует человека к труду. Изучение человека и его поведение в процессе труда приносит только отдельные коллективные объяснения мотивации труда, но даже они дают разработать прагматические модели мотивации сотрудника на определённом рабочем месте.

Из целой гаммы проработанных учеными-управленцами мотивационных моделей возможно выделить, с моей точки зрения, наиболее жизненные и оправдывающие себя на практике. Эволюция их формирования и действия крайне разнообразна.

Далее приведем классификацию, выделенную Кокоревым В.П. [36, с. 37], которая, по его взгляду, широко применяемая организациями ряда стран. Это такие модели, как:

- модель кнута и пряника;
- модель внутреннего и внешнего вознаграждения;
- модель первичной и вторичной потребности;
- факторная модель стимулирования;
- модель справедливости;

- модель ожидания;
- модель социальной справедливости и др.

Одной из самых древних и по праву классической схемой мотивации можно считать теорию мотивации по принципу «кнута и пряника». Появившейся еще до становления теории управления как науки, возможно даже сказать на неосознанном уровне, когда о проблеме мотивации еще не было речи, данная теория влияния на человеческий труд и до сих пор сообщает о своих правах существовать. Кратко ее суть знакома почти любому: человек реагирует на поощрение (в основном материальное) увеличением продуктивности труда или, по меньшей мере, укрепляет у себя уверенность в том, что этот тип поведения, повлекший за собой награду, желателен в компании. А наказание является индикатором недопустимого плода или качества работы со стороны подчиненного. Результативность этого способа мотивации засвидетельствовала себя на протяжении долгого времени жизни, тем не менее, у данной теории есть и важнейшие изъяны, а вернее, оговорки или некоторые условия, необходимые для ее нормального существования:

- психологические, означающие, что человек не все время поступает «логично», то есть материальное вознаграждение не все время вынуждает человека трудиться усерднее. Данные идеи были плодом психологической критики бихевиоризма, формирующей концепцию поведения личности по принципу «стимул – реакция». Человек – это не кибернетический черный ящик, способный только лишь получать реакцию на раздражители внешние.
- организационные, т. е. для осуществления этого типа мотивации необходимо существование особенных оценочных и контролирующих органов, что не все время может быть, а довольно часто элементарно нерентабельно.

- экономические, которые обусловлены рядом законов. Например, закон Госсена, который свидетельствует о том, что любое новое полученное благо даёт наименьшее удовлетворение, чем предшествующее.
- социальные, означающие, что при установленной коллективной напряженности материальные стимулы способны утрачивать свою актуальность.

По существу, данная теория даже не является мотивационной моделью, так как она действует лишь по принципу стимулирования труда подчиненных, но ее бесхитрость и, с некоторыми оговорками, результативность делает ее актуальной и по настоящий день.

Мотивационные модели в истинном смысле слова возможно полагать уже стали классическими процессуальные и содержательные схемы мотивирования человека [23, с. 308].

Термин «мотивация труда» сравнительно новый для российской науки, при этом на практике так же не является пока чересчур популярным. Вследствие этого неудивительно, что подобное небольшое число научных статей посвящённых этой проблеме. Хотя о том, что на сегодняшний день в России жизненно нужны новые и результативные теории мотивации возражать малому количеству людей придет в голову. Какая же в действительности состояние мотивационной теории в России, если принять во внимание что на практике данная проблема еще длительное время будет ожидать своего разрешения. Принимая во внимание то, что наравне с прочими немаловажными проблемами в российской науке пока что незначительное внимание уделяется мотивации, особенно увлекательной будет статья доктора экономических наук Бугуцкого А.А. [54, с. 23].

Сущность нынешней практики мотивирования сотрудников им отображена в условной схеме соотнесения факторов мотивации и зависимого от них увеличения продуктивности труда. Фактором мотивации труда в подобном случае выступает каждый аспект труда, прямо или косвенно влияющий на эффективность труда (Таблица 1).

Таблица 1 Зависимости продуктивности и мотивации труда

Название фактора мотивации	Рост продуктивности
Внутренняя мотивация	70-80
Степень образования и интеллекта	20-30
Уровень профессионально-квалификационный	15-20
Условия быта и труда	5-30
Творческое отношение к труду и дисциплина	10-15
Улучшение организации и форм общественного труда	10-40
Нормирование	10-20

Из таблицы видно, более важнейшее влияние на продуктивность труда выражает как раз внутренняя мотивация личности.

Если анализировать схему мотивационного процесса, которая предложена А.А. Бугуцким, то будет яснее убывание продуктивности в России. По его суждению, мотивация включает в себе четыре главных компонента:

- материальный интерес;
- личная заинтересованность к работе;
- состав работы с точки зрения коллективных интересов;
- отношения в коллективе.

Нынешнее положение вещей в отечественной экономике красноречиво удостоверяет о недостаточном материальном подкреплении труда сотрудников. Учитывая то, что говорилось выше - деньги и материальное стимулирование не обладают решающим значением, но в современных условиях России нехватка материальных средств обращает производственную деятельность часто в экономическую надобность. Довольно припомнить, что подобное положение в области мотивации давным-давно отошло в прошлое для заграничной экономики. Для сопоставления можно показать, что в 1997 году удельный вес трат на зарплату составлял 33%, при этом в 2006 году - лишь 19% и также неуклонно падает. Заработная плата в 2016 году перестала быть драйвером снижения общих доходов населения, увеличившись на 0.6 % в реальном выражении.

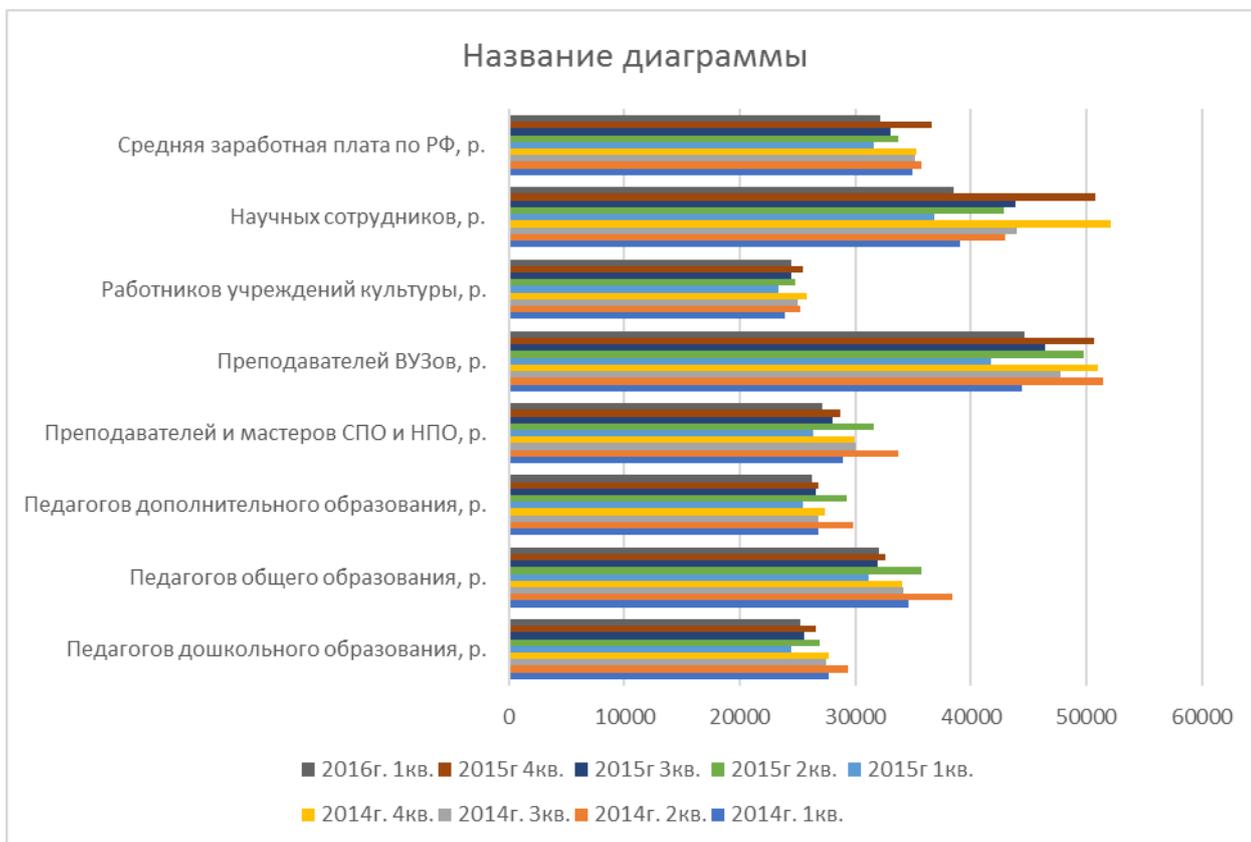
Индивидуальный, внутренняя заинтересованность в работе персонала российских компаний также значительно уменьшился наравне с разрушением моральных стимулов труда, связанное с девальвацией общественных ценностей в целом. Принимая во внимание рост недовольства большого количества населения своим социальным статусом усиливается склонность к индивидуальному труду и недоверие к общественным производственным отношениям.

Следовательно, пока государство не в состоянии обеспечивать большому количеству работающих социальную защищенность, бесплатное увеличение квалификации и т.д., будет неминуемо падать популярность государственных компаний. При этом фирмы, которые способны обеспечить своим сотрудникам условия для социальной адаптации, сформировать новейшие ценности труда, тем самым существенно увеличат свой мотивационный потенциал.

1.3 Эффективный контракт как инструмент системы мотивации и стимулирования персонала образовательной организации

Тема эффективного контракта на сегодняшний день в особенности актуальна, она оживленно обсуждается и обнаруживает свое отображение в нормативных правовых документах. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 гг. подразумевает переход на эффективный контракт с преподавателями различных уровней образования — от высшего до школьного. При чем эффективный контракт подразумевает не только лишь значительный уровень оплаты труда, но и адекватную ему величину оказания образовательных услуг, а также прямолинейную зависимость заработной платы от качества и плодов работы.

Средняя заработная плата педагогического состава в образовательных организациях разнообразного уровня по сравнению со средней заработной платой по РФ.



*Рисунок 3 Статистика средних заработных плат на базе данных
Федерального статистического наблюдения Росстата, рублей*

В 2014 г. средние заработные платы преподавателей были значительно ниже средней зарплаты по РФ и по уровням образования отличались лишь незначительно. В настоящее время дифференциация стала наиболее существенной: стремительнее всего выросли наиболее высокие зарплаты — это в высшем профессиональном образовании, а медленнее всего — это в дошкольном образовании, где они и были низкими. При чем практически на всех уровнях образования средняя заработная плата преподавателей в 2016 г. также была ниже средней по РФ, за исключением высшего профессионального образования, где она несущественно превышала среднюю заработную плату.

В рамках осуществляемой государством политики увеличения оплаты труда педагогов в образовательных организациях целевое направление для средней заработной платы преподавателей в общем и дошкольном образовании, а также в начальном профессиональном и среднем профессиональном образовании принят на уровне средней зарплаты по РФ, а для высшего профессионального образования — на уровне, вдвойне превосходящем среднюю заработную плату по РФ.

Данные опросов Мониторинга экономики образования показали, что большое количество преподавателей вынуждены подрабатывать для того, чтобы обеспечивать себе нужный уровень доходов. Часть тех, для кого преподавательская работа в одном единственном учебном учреждении является единственным источником дохода, значительно отличаются по уровням образования. Намного реже подрабатывают воспитатели в организациях дошкольного образования, чаще всего — это педагоги вузов, среди которых только треть сообщили, что не обладали за последний год никаких подработок.

Самый популярный вид подработки — это репетиторство, индивидуальные образовательные услуги, индивидуальная подготовка к

поступлению в разнообразные учебные заведения. В особенности популярен данный вид заработка у школьных преподавателей (58% учителей, которые имеют за последний год дополнительную работу, занимались именно данным видом деятельности). Помимо этого, достаточно часто преподаватели работают сразу в нескольких учебных организациях. Данный вид дополнительной подработки более популярен среди педагогов вузов (51% педагогов, которые имеют за последний год дополнительную работу), а наиболее реже данный способ дополнительной работы выбирают преподаватели школ (17%). Что же касается дополнительной подработки, которая не связана с преподаванием и наукой, то она более популярна среди педагогов организаций начального профессионального образования (40% педагоги, которые имеют за последний год дополнительную работу), а менее популярна среди школьных преподавателей (18%).

Результаты опросов представляют, что на всех уровнях образования располагает значительный разрыв между действительным уровнем зарплаты преподавателей и тем уровнем, при котором они бы согласились отказаться от дополнительной работы. В особенности высок данный разрыв в профессиональном образовании. Причем даже в детских садах, где претензии по заработной плате преподавателей самые низкие, различие составляет около 2,1 раза.

При оценивании размера своей зарплаты сотрудники ориентируются на заработную плату в прочих компаниях, как в своей области, так и в целом на рынке труда.

Таблица 2 Уровни зарплат

Отношение величины зарплаты, при которой педагоги согласились бы сконцентрироваться на главной работе, к реальному заработку	
Воспитатели детских садов	2,1
Учителя школ	2,3
Педагоги учреждений НПО	3,8
Педагоги учреждений СПО	2,5
Педагоги учреждений ВПО	3,0

Эффективный контракт подразумевает заработок, обеспечивающий конкурентоспособность положения преподавателя на рынке труда и довольно

комфортные условия труда, когда есть вероятность сконцентрироваться непосредственно на профессии. Это обязан быть такой заработок, за который директор образовательной организации сможет надеяться на совершенную отдачу преподавателя, а потребители образовательных услуг — на высокое качество. Представленная информация говорит о том, что на сегодняшний момент контракт с преподавателем не отвечает в полной мере данным условиям.

Введение эффективного контракта не является одноразовым мероприятием, оно делается постоянной линией работы не только органов управления образования всех уровней, но и самих образовательных учреждений.

Тема эффективного контракта в наше время в особенности актуальна, она активно обсуждается и обнаруживает свое отображение в нормативных правовых документах.

Оплата труда должна быть увязана с качеством работы конкретных специалистов и качеством предоставляемых услуг.

Это можно сравнить с оцениванием обучающихся – отметку «5» мы ставим ребёнку за отлично выполненную работу.

Для того, чтобы увязать оплату труда с его качеством необходим переход на механизм так называемого эффективного контракта - зарплата специалиста должна зависеть не только от пребывания на рабочем месте, даже не столько от этого, а именно от эффективности его работы.

Само понятие «эффективный контракт» имеет двойственное значение – это и как нормативный документ, определяющий схему совершенствования оплаты труда и как понятие, определяющее механизм повышения качества услуг, поэтому имеет смысл нам с вами рассмотреть оба значения.

Итак, эффективный контракт - как он представлен в нормативных документах имеет следующее определение – это трудовой договор с сотрудником, в котором описаны конкретные его должностные обязанности, условия оплаты трудовой деятельности, Критерии и показатели оценки

результативности деятельности для определения стимулирующих надбавок в зависимости от плодов труда и качества оказываемых ими государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Перевод на эффективный контракт с руководителями и преподавателями всех уровней образования предусматривает ряд документов, также различных уровней:

- Федеральный закон «Об образовании в РФ»
- Указ Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 7 мая 2012 года N 597
- Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг.
- Программа поэтапного улучшения системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы, утверждена распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. N 2190-р
- Рекомендации по оформлению трудовых отношений с сотрудником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта, утверждены приказом Минтруда от 26.04.2013 № 167н.

В целях внедрения эффективного контракта прежде всего необходимо в отношении каждого работника уточнить и конкретизировать:

- его трудовую функцию;
- показатели и критерии оценки эффективности деятельности работника;
- установленная в отношении него величина вознаграждения, а также величина поощрения за достижение общественных результатов труда.

Очень актуален на сегодняшний день вопрос именно трудовой функции педагога, подробнее остановимся на этом.

Статьи 47 и 48 закона «Об образовании в РФ» определяют права, гарантии и обязанности педагогических работников, т.е. его трудовые функции.

Особое внимание хотелось бы остановить на п.п. 6 и 7 статьи 47, которые очень актуальны при определении трудовых отношений работника и работодателя и несомненно оказывают влияние на качественное исполнение функций педагогов, в частности:

- 1) пункт 6. Определяет, какая деятельность педагога непосредственно входит в рабочее время в зависимости от занимаемой должности: «... учебная, воспитательная, индивидуальная работа с обучающимися, научная, творческая и исследовательская работа, а также другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, - методическая, подготовительная, организационная, диагностическая, работа по ведению мониторинга, работа, предусмотренная планами воспитательных, физкультурно-оздоровительных, спортивных, творческих и иных мероприятий, проводимых с обучающимися.» Понятно, что конкретные должностные обязанности педагогических сотрудников устанавливаются трудовыми договорами, а также должностными инструкциями.
- 2) Далее - пункт 7. Распорядок рабочего времени и времени отдыха педагогических сотрудников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, устанавливается коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами организации, осуществляющей образовательную деятельность, трудовым договором, графиками работы и расписанием занятий. Т.е. еще раз необходимо подчеркнуть работникам, что же входит в рабочее время (помимо непосредственно учебных часов по тарификации или

педагогической деятельности воспитателя-дошкольника) и каков режим рабочего времени у педагогического работника, для того чтобы стимулировать по итогам данной деятельности или не входящей в данный перечень, но выполняемой педагогом сверх обязанностей.

Т.е. именно указанная 47 статья закона является руководством к дальнейшему действию по переходу на эффективный контракт для уточнения и конкретизирования трудовой функции педагога.

Основным документом, который стал «толчком» для перехода на эффективный контракт - это Указ Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 7 мая 2012 года № 597.

Программа поэтапного улучшения системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы – утверждена распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р – это следующий нормативный документ, регламентирующий переход на эффективный контракт.

Данная программа также указывает, что в отношении любого сотрудника обязана быть уточнена и конкретизирована его трудовая функция, показатели и критерии оценки результативности деятельности, определена величина вознаграждения, а также величина поощрения за достижение общественных результатов труда.

Поэтому в план мероприятий данной программы включены такие мероприятия, как разработка показателей эффективности деятельности учреждений и их руководителей, и разработка, и утверждение профессиональных стандартов.

В целях увеличения материального интереса сотрудника в колледже предлагаем ввести систему оплаты труда, не ограничивающую наименьшими и наибольшими величинами и зависящую от плодов работы коллектива в целом и любого сотрудника в частности.

2 Совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогического персонала ОГБОУ СПО «Колледжа индустрии питания, торговли и сферы услуг»

2.1 Анализ мотивации и стимулирования труда педагогического персонала Колледжа

Предмет исследования дипломной работы – ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг».

Юридический и почтовый адрес 634062, г. Томск, ул. Ивана Черных, 97. Учредителем Колледжа является Томская область. От имени Томской области функции и полномочия учредителя Колледжа осуществляет Департамент среднего профессионального и начального профессионального образования Томской области.

По организационно-правовой форме Колледж является Областным учреждением; форма собственности - областная.

Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг обладает 85-летним опытом работы в области подготовки специалистов со средним профессиональным образованием для компаний торговли и общественного питания, организаций индустрии красоты.

Направления, по которым колледж ведет подготовку:

- Организация обслуживания в общественном питании
- Технология мяса и мясных продуктов
- Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров
- Технология продукции общественного питания
- Технология хлеба, кондитерских и макаронных изделий
- Технология парикмахерского искусства
- Стилистика и искусство визажа
- Дизайн (по отраслям)
- Конструирование, моделирование и технология швейных изделий

Колледж состоит в числе лучших колледжей Российской Федерации по итогам 2013 года.

Аудиторный фонд колледжа размещен на 5 этажах (включая цокольный этаж). Имеются учебные кабинеты, лаборатории, соответствующих перечню ФГОС и оборудованных техническими средствами обучения, наглядными пособиями, тренажерами, специализированными средствами обучения для проведения практических работ, учебной практики в соответствии с требованиями полноты реализации циклов, разделов, модулей учебного плана, современный учебный ресторан, учебный бар, учебный магазин, аудитории, оборудованные компьютерной техникой, ателье, швейные мастерские, библиотека, актовый и спортивный зал, тренажерный зал, столовая, медицинский кабинет.

Библиотечный фонд книг библиотеки полноценно обеспечивает студентов всех форм обучения и преподавателей учебной и методической литературой.

В колледже работает профессиональный коллектив педагогов, среди которых два человека имеют звание «Почетный работник среднего профессионального образования Российской Федерации», 46% педагогического состава обладают высшей категорией, 26% - 1 квалификационную категорию.

Выпускники колледжа востребованы в лучших кафе, ресторанах, салонах красоты, торговых центрах города и за его пределами.

Иногородние студенты обеспечиваются благоустроенным общежитием, расположенным рядом с колледжем. В общежитие имеется комната отдыха, оборудованная компьютером, плазменным телевизором, удобной мягкой мебелью. Воспитатели общежития и педагоги-организаторы проводят здесь со студентами различные вечера, дискотеки, праздники. Здесь же проходят занятия по фитнесу и аэробике.

Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг предоставляет своим студентам возможность международных стажировок.

В колледже обучается более 1300 студентов. На очном отделении занимаются 1128 человек, из них 850 - на базе 9 классов. На заочном отделении учится 320 человек. Для достижения поставленных целей и выполнения соответственных задач менеджер обязан создать организационную структуру колледжа. Структура Колледжа является штатной (Приложение 1).

Во главе учреждения находится директор колледжа, осуществляющий функцию коллективного руководства и контроля, он берет на себя всю полноту власти и ответственность за работу колледжа. В проработке вопросов и подготовке решений директору помогают руководители структурных подразделений. Учебные отделы и лаборатории, которые выполняют важнейшую функцию колледжа – это образовательную, которую возглавляет заместитель директора по учебно-методической работе, подчиняющийся непосредственно директору.

В колледже высокопрофессиональный кадровый состав, который отвечает за реализацию конкретных функций учреждения. По мимо этого, директор освобождается от решения специальных вопросов, которые могут быть разрешены специалистами. Любым в своем направлении трудовой деятельности.

Штатная структура исключает повторения в исполнении управленческих функций и необходимость в специалистах высокой квалификации. Но эта структура обладает рядом минусов, таких как:

- продолжительность принятия решений,
- непомерная централизация,
- замершая форма организации,
- сложность согласованности среди подразделений,
- непомерный интерес в осуществлении целей «своих подразделений».

Подобная организационная структура отвечает целям учреждения, так как она обеспечивает значительный уровень профессионализма сотрудников, что увеличивает качество оказываемых услуг.

Колледж является государственным учреждением, где цели, задачи и функции определяет государство и спрашивает отчетливого исполнения всех установленных задач, а это обеспечивается подобной организационной структурой, в которой всю полноту власти директор берет на себя.

Рассматривая организационную структуру можно сделать вывод, что в учреждении на замдиректора возложено большое количество функций. У него в подчинении находится весь УМК. Это основное направление работы колледжа.

Но функция руководства методической службой является дополнительной нагрузкой. Она включает в себя организацию повышения квалификации, стажировок, работы учебных семинаров. В результате чего имеется надобность ввести дополнительную должность руководителя, который возглавляет методическую службу и подчиняется прямо директору. Прочие отделы не требуют реорганизационных модификаций, так как возложенные на них функции осуществляют успешно.

Главным партнером колледжа является ОАО «Группа компаний Лама», совместно с которым реализует интегрированные программы среднего профессионального обучения.

Колледж сотрудничает с общеобразовательными учреждениями города Томска и Томской области, реализовывая профильную подготовку старшеклассников по направлениям и специальностям, которые реализуются в колледже.

Выпускники колледжа имеют возможность продолжать обучение в ФГБОУ ВПО «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности».

Колледж осуществляет обширный круг программ профессиональной переподготовки кадров.

Помимо передачи теоретических знаний и изучения практических навыков, высокое внимание в колледже уделяется всестороннему формированию личности студентов.

Руководством колледжа осуществляется высокая духовно-нравственная, воспитательная и гражданско-патриотическая работа, организованы все условия для выявления творческих способностей студентов.

- Благоустроенная территория;
- Оснащенность и безопасность;
- оборудованные учебные классы;
- научно-исследовательская лаборатория;
- 5 компьютерных классов;
- автоматизированные библиотеки;
- современные актовые залы с нужной аппаратурой;
- залы заседания методического совета;
- современные спортивные залы;
- современный тренажерный зал
- уютные столовые;
- минитипографии;
- видеостудия;
- круглосуточная охрана;
- система видеонаблюдения.

Стипендии и социальная поддержка

Всем успешно обучающимся студентам выплачивается академическая стипендия, базовый уровень которой составляет 633 рубля в месяц. Размер повышенной стипендии составляет 1266 рублей в месяц, она выплачивается студентам, которые сдали сессию с одной единственной оценкой «хорошо». Стипендия полных отличников – 1899 рублей в месяц.

Всем категориям студентов, которые нуждаются в социальной поддержке, выплачивается социальная стипендия, величина которой составляет 949 рублей.

Благодаря близкому сотрудничеству колледжа с администрацией и предприятиями г. Томска и Томской области большое количество студентов получают значительную дополнительную материальную поддержку – областные, муниципальные и именные стипендии – от партнеров Колледжа: Администрации Томской области, Администрации г. Томска, ООО «Томское пиво», ОАО «Группа компаний Лама», и др. Стипендиальный фонд колледжа способствует поощрить студентов за выдающиеся заслуги и активную социальную работу.

Все учащиеся колледжа обеспечены благоустроенным общежитием.

Все специальности и направления, которые реализуются в колледже, актуальны и востребованы на современном рынке труда. Выпускники колледжа получают квалификацию:

- Техник-технолог, рабочая профессия повар;
- Техник-технолог, рабочая профессия кондитер;
- Техник-технолог, рабочая профессия обвальщик;
- Менеджер, рабочая профессия официант-бармен;
- Товаровед, рабочая профессия продавец;
- Дизайнер, рабочая профессия портной, художник-оформитель;
- Парикмахер-модельер, рабочая профессия парикмахер;
- Техник-конструктор, рабочая профессия портной
- Визажист-стилист, рабочая профессия маникюрша, педикюрша.

Бюджетное финансирование и приносящая доход деятельность

На протяжении последних лет, колледж интенсивно развивает профессиональные направления деятельности, чтобы обеспечить возможность зарабатывать дополнительные деньги. Были открыты: учебный магазин для реализации собственной продукции, расширен функционал

столовой, разработаны программы дополнительного профессионального образования и повышения квалификации.

Рассмотрим трудовые ресурсы учреждения и результативность их применения. Рассмотрим состав коллектива учреждения (Таблица 3).

Таблица 3 Персонал учреждения, чел.

Категории сотрудников	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
Специалисты	68	194	285,29
Служащие	13	29	223,08
Руководители	4	4	100,00
Всего сотрудников	85	227	270,24

Информация в вышеприведенной таблице удостоверяют о том, что в целом по учреждению за рассматриваемый период численность коллектива выросла. За счет реорганизации учреждения ОГБПОУ «Томский колледж дизайна и сервиса» путем присоединения к Колледжу произошел рост специалистов. Число служащих также выросло. А число руководителей, за счет перераспределения должностных обязанностей, осталось без изменений.

В колледже используется повременно-премиальная система оплаты труда. Источником оплаты труда и гарантией социальной защищенности сотрудников являются: государственное финансирование и заработанные коллективом средства. Оплата труда любого сотрудника зависит от его личного трудового вклада и совершается на основании Положения об оплате труда сотрудников учреждения.

Кроме основной части зарплаты, устанавливаемая на основании тарифных коэффициентов или при заключении контракта, устанавливается переменная часть оплаты труда (премия), которая выплачивается на основании положений, которые утверждены Директором колледжа в соответствии с законодательством РФ.

Использование повременно-премиальной системы оплаты труда используется с целью увеличения стимулирующей роли премии при выполнении планов, роста профессионализма и качества оказываемых услуг

связи, увеличения производительности труда, уменьшения себестоимости услуг, экономии всех видов материальных ресурсов.

Проанализируем среднюю заработную плату. Статистика средних доходов граждан по РФ и по Томской области представлен в Таблице 4.

Таблица 4. Динамика среднемесячной номинальной и реальной начисленной заработной платы

	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, рублей	В % к		Реальная начисленная заработная плата в % к	
		предыдущему периоду	соответствующему периоду предыдущего года	предыдущему периоду	соответствующему периоду предыдущего года
2016					
Январь	31833.3	77.6	101.6	77.1	93.3
Февраль	32023.2	100.6	105.1	99.8	97.4
Март	33614.2	105.0	103.8	104.4	96.6
I квартал	32489.7	x	103.5	X	95.7
Апрель	35623.2	106.0	94.7	105.6	88.2
Май	40124.1	112.6	119.0	111.7	110.3
Июнь	37549.7	93.6	101.8	93.4	94.7
II квартал	37763.0	116.2	104.7	114.3	97.3
I полугодие	35113.8	x	104.1	X	96.5
Июль	34008.0	90.6	102.8	90.1	96.0
Август	34285.0	100.8	106.0	100.7	99.4
Сентябрь	34447.4	100.5	104.4	100.4	98.5
III квартал	34246.3	90.7	104.4	89.8	97.9
9 месяцев	34828.2	x	104.2	X	97.0
Октябрь	33533.8	97.3	101.3	97.0	95.7
Ноябрь	34290.0	102.3	103.5	101.9	98.0
Декабрь	44323.3	129.3	107.7	128.9	102.3
IV квартал	37383.4	109.2	104.4	108.3	98.9
Год¹⁾	35459.1	x	104.3	X	97.5
2017					
Январь	34116.2	x	102.2	X	97.2
Февраль	34735.1	101.7	105.0	101.4	100.3
Март	36195.6	104.2	104.5	104.1	100.3
I квартал	35026.6	x	104.6	X	99.9

За анализируемый период отмечается рост как средней зарплаты в целом по РФ, так и по Томской области. Размер прожиточного минимума также повышается.

Средняя заработная плата в целом по колледжу меньше среднемесячной номинально начисленной зарплате в целом по РФ на 51% в

2015 году; а по Томской области - на 49%. При этом средняя зарплата по колледжу практически подошла к величине среднедушевого денежного дохода по Томской области в 2016 году (отличие в 5%).

Для значительно полного исследования управления трудовыми ресурсами нужно провести изучения системы мотивации.

При проведении этого изучения преследовалась цель: определить состояние, проблемы и тенденции мотивации в колледже, а также воздействие разнообразных факторов на удовлетворенность сотрудников своей трудовой деятельности.

Объектом изучения являются сотрудники ОГБОУ СПО «КИПТСУ», предметом изучения является мотивация и ценностные ориентации сотрудников. Анкета изучения представлена в Приложении 2.

Полученная информация позволяет судить об отношении сотрудников к имеющимся в колледже системам материального и материального стимулирования, манерам управления и прочими факторам мотивации. В таблице 5 представлены результаты ответов на вопрос анкеты.

Таблица 5 Распределение ответов на вопросы анкеты, %

Вопрос	Ответ		
	устраивает вполне	не совсем устраивает	не устраивает
1. Устраивает ли Вас имеющийся в колледже стиль управления	20	64	16
2. Устраивает ли Вас имеющаяся в колледже система материального стимулирования	24	64	12
3. Устраивает ли Вас имеющийся в колледже график работы	11	25	64
4. Достаточно ли Вы удовлетворены своей работой	26	52	22
5. Насколько устраивает Вас работа для вопроса о смене ее места	14	68	18

Рассмотрение результатов изучения начнем с материального вознаграждения. Большое количество сотрудников (88%) не удовлетворено имеющейся системой материального стимулирования. Основания данного выделяются следующие:

- отсутствие взаимосвязи между примененными усилиями конкретного сотрудника с коллективными плодами деятельности и вознаграждением;

- отсутствие заинтересованности сотрудников в конечном результате деятельности;

- небольшая величина материального вознаграждения;

- беспристрастно оценивать деятельность сотрудника, вознаграждать за добросовестную работу;

- совершенствовать систему материального вознаграждения, интерес в итоговом результате, по взгляду сотрудников, возможно следующим способом:

- а) организовать премирование по величине участия в процессе приобретения прибыли;

- б) премировать высококвалифицированных специалистов;

- в) при росте оклада не понижать процент вознаграждения (довольно часто случается при росте окладов, ФОТ при этом остается без изменения).

Что касается стимулирования нематериального, то большое количество респондентов (54%) замечают, в учреждении система нематериального стимулирования существует. Среди них большое количество респондентов замечают такие виды вознаграждения, как похвала, благодарность («спасибо»), 4% опрошенных (2 человека) не знают о наличии стимулирования нематериального (это сотрудники в возрасте до 25 лет и стаже работы от 1-5 лет)

Вознаграждается ли инициатива и предприимчивость сотрудников в учреждении? Один из сотрудников ответил: «В зависимости от того какая

она и от кого идет, но, как известно, инициатива наказуема». Приблизительно также считают 64% сотрудников. Если же идеи и инициативность сотрудников поддерживается, то вознаграждение следующее: единовременные премии, профессиональный рост, одобрение.

Проявление инициативности во многом зависит от манеры управления директором от морально-психологического климата в коллективе.

72% среди респондентов дают оценку морально-психологического климата в коллективе как благоприятного. Тем не менее, многие сотрудники высказали свои предложения по совершенствованию психологического климата:

- организовать дружественную атмосферу в коллективе, которая характеризуется, в общности, взаимоуважением и взаимовежливостью;
- увеличить культурный уровень сотрудников;
- усовершенствовать условия труда;
- увеличить материальный интерес;
- организовать условия защищенности;

Достаточно ли Вы удовлетворены своей работой? Только 26% от числа респондентов целиком удовлетворены работой, 52% - не совсем, 4% - не удовлетворены.

Основания неудовлетворенности следующие:

- невысокая оплата труда;
- недооценивание труда, труд не ценится;
- отсутствие карьерного роста;
- график работы, нелегкие условия труда;
- неравномерность распределения нагрузки в течение месяца;
- незащищенность учреждением;
- нереальность проявить творчество и инициативу.

Устраивает ли Вас имеющийся график работы? 11% полностью устраивает, 25% - не совсем устраивает, 63% - совсем не устраивает. Предложения по модификации графика следующие:

- определить стабильное расписание;
- определить гибкий график работы. Отпадет надобность отпрашиваться у руководителей для визита к врачу или по прочим причинам индивидуального характера; разрешит не попасть в час «пик» на транспорте и существенно уменьшить утомляемость в пути и т.п.

Что Вы считаете главной целью работы учреждения? 2% отвечающих не нашли ответа. Большое количество респондентов (58%) видит свою цель в зависимости от исполняемых ими функций. Следовательно, возможно сделать вывод, сотрудники не видят итоговой цели деятельности учреждения, каждый занят достижением обусловленной промежуточной цели.

Дальше обратимся ко второй части изучения мотивации - установить более существенные ценностные ориентации сотрудников разнообразных возрастных категорий.

Если же говорить в целом по исследованию, то отвечающие выделили следующие главные требования, которым, по их взгляду, обязана отвечать работа:

- хороший уровень заработной платы (78%);
- видеть плоды своей работы (64%);
- заниматься своим любимым делом (58%).

Сотрудники в возрасте до 25 лет и от 30 до 45 лет замечают как незначительное условие свободное применение своего рабочего времени (соответственно 84% и 66%).

Дальше в Таблице 6 приведем итоги опроса сотрудников по уровню важности для них разнообразных факторов, которые влияют на мотивацию, в зависимости от возраста.

Таблица 6 Итоги опроса сотрудников учреждения по уровню важности для них разнообразных факторов

Фактор	Возраст			
	До 25 лет	25 - 30 лет	30 - 45 лет	45 - 60
Хороший уровень зарплаты	30	38	45	35
Занятие любимым делом	25	32	25	38
Видеть плоды своей работы	10	16	12	20
Постоянно усовершенствоваться	30	10	25	10
Быть свободным и независимым	35	15	10	10
Постоянно усовершенствовать свои знания и опыт по профессии	25	28	20	15

Таким образом, молодые работники предпочитают престижно-карьеристскую ценностную ориентацию (все время усовершенствовать свои знания и опыт по профессии, должностной рост), отрицая такие ценности, как свободное применение рабочего времени, вероятность быть полезным людям, жить спокойной и обеспеченной жизнью.

Сотрудников в возрасте от 25 до 45 лет характеризует индивидуалистическо-карьеристская направленность, которые выдвигают на первое место неплохой заработок и профессиональный рост. Негативной корреляцией с ней связана ориентация на то, чтобы быть полезным обществу, людям.

Творческо-альтруистической направленностью обладают сотрудники 45-60 лет. Они возвышенно дают оценку такому фактору как общение с людьми и занятие своим любимым делом, откладывая на второй план достойный заработок.

Заметим также, что на вопрос «Готовы ли Вы уйти из колледжа в случае предложения им наиболее выгодных условий труда?» лишь 14% опрошиваемых ответили «нет», 18% - «да, не раздумывая» и 68% - «не знаю, нужно привести все «за» и «против». Следовательно, неудовлетворенность трудом у сотрудника колледжа довольно велика.

Исходя из вышесказанного, заметим, что мотивация остается значительным резервом развития учреждения и активностью его работников.

2.2 Внедрение эффективного контракта в систему мотивации и стимулирования ОГБОУ СПО «КИПТСУ»

Рассмотрим теперь особенности оплаты труда, принятые в колледже и разработанные показатели эффективности основного персонала, являющиеся основой эффективных контрактов колледжа.

Показатели и критерии оценки эффективности деятельности преподавателей и мастеров производственного обучения ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг» находятся в приложении 3.

Система оплаты труда в колледже уже давно нуждалась в модификации. В первую очередь в связи с низким уровнем зарплат в общем по стране. Внедрение эффективного контракта поможет обеспечить результативный контакт между компанией и преподавателем, в том числе путем увеличения его средней зарплаты до социально приемлемой величины – не менее средней заработной платы в регионе.

Внедрение новейшей системы оплаты труда в колледже вызвано постановить одну из более нездоровых проблем современной отечественной системы - уйти от уравнилельных подходов и обеспечить действительное увеличение доходов преподавателей и при этом – что самое главное – сделать данное в по отношению к тем из них, кто обеспечивает более значительное качество доставляемого образования, привносит максимальный вклад в осуществление образовательной программы колледжа. Можно сказать, что от осуществления этого направления комплексного проекта зависит получение преподавателем заработанного профессионального и социального престижа, получение им достойного качества жизни и взаимосвязанного с данным самоутверждения и самоуважения как результативного и благополучного члена общества.

Введение подобной системы оплаты труда разрешит существенно увеличить результативность труда и заинтересованность сотрудников в

высококачественном труде. При этом величина баллов будет зачисляться по плодам работы за месяц каждого сотрудника.

Рассмотрев понятие «эффективного контракта», как механизма совершенствования оплаты труда, необходимо обратить внимание на второе значение данного понятия – механизм повышения качества услуг.

Итак, основная цель введения эффективного контракта – это повышение качества услуг, оказываемых образовательными учреждениями, а также внедрение современных форм и технологий работы, что неразрывно связано с оплатой труда работников учреждений. Не секрет, что система оплаты труда в сфере образования реформируется уже на протяжении пяти лет. И мысль о взаимосвязи качества работы и зарплаты здравая, однако, что считать плодом труда, как мерить результат, по каким параметрам – вопрос очень сложный. Например, что является плодом работы средней школы – процент выпускников, которые поступили в вузы, или итоги ЕГЭ? Что является плодом работы среднего профессионального учреждения? Для этого на различных уровнях и разработаны показатели эффективности деятельности, максимально отражающие все направления деятельности как учреждения, так и отдельных работников.

Оценка качества работы образовательных учреждений бывает внешняя и внутренняя и по различным направлениям. Например, в рамках региональной системы оценки качества образования уже сейчас используется кластерный подход построения рейтинга образовательных учреждений, где в основу деления на кластеры положена численность выпускников и статус школы, т.е. например сельское учреждение с количеством выпускников более 10 чел. – это один кластер, городское учреждение с количеством выпускников более 10 чел – другой и т.п. Далее для этих учреждений установлен ряд показателей, по которым оценивается их деятельность, по определённой формуле высчитывается рейтинг учреждения в определённом кластере и соответственно место в рейтинге по данному направлению должно учитываться и при оплате труда руководителя, правильно? Такие подходы и

должны иметь место при формировании заработной платы педагога, т.е. опять возвращаемся к тому, что именно качество работы педагогического работника должно влиять на размер оплаты труда.

С введением эффективного контракта возможны и определённые сложности - есть вероятность, что многие будут работать на то, чтобы "нарисовать" хороший показатель, а не выполнять работу качественно. Опыт учреждений, которые применили необдуманные показатели для поощрения преподавателей, такие как «отсутствие неуспевающих в группе», показал, что, преподавателя вынуждены были «рисовать» (по их выражению) неуспевающим студентам завышенные оценки, чтобы располагать правом на получение стимулирующей выплаты. То есть результаты введения таких показателей контрпродуктивны. Следовательно, введение показателей и критериев качества работы преподавателя требует тщательной апробации с участием всего коллектива заинтересованных сотрудников.

Сложно будет и измерить результаты, достигнутые конкретным работником, потому что в учреждениях указанных сфер результат, как правило, является коллективным. Ведь академические достижения детей связаны не только с конкретным педагогом, но и с усилиями многих педагогов, родителей, да и нельзя забывать про личные установки самих учеников.

Поэтому не сами показатели должны стать определяющими для вывода об эффективности, а динамика их изменения, которая характеризует степень достижения определённых целей совершенствования образовательного процесса.

Следовательно, перед образовательным учреждением определяются многоплановые задачи:

- отказа от контрпродуктивных стимулирующих выплат за показатели, имеющие коллективный и формальный характер таких, к примеру, как «добросовестное выполнение трудовых обязанностей», «дружелюбное отношение с родителями воспитанников», «дисциплинированность и

аккуратность» и подмена их на показатели, которые имеют определенные измеримые параметры;

- исключения из количества стимулирующих подобных выплат, которые фактически использовались в качестве гарантированной доли заработной платы сотрудника, например, «за качественную подготовку мероприятия» или «за качественную разработку рабочей программы».

Теперь рассмотрим еще одно из направлений повышения эффективности работы персонала – оздоровление кадрового состава.

Для оздоровления кадрового состава колледжа нужно вырабатывать их социально-психологический климат с помощью целевого выбора кандидатов на свободные должности. Также отдел кадров обязан с некоторой периодичностью проводить социологические изучения, с целью своевременного обнаружения участков социальной напряжённости и проработки путей их решения.

Принимая во внимание уровень профессиональной подготовки, опыт работы, степень активности руководителей разнообразных подразделений и отдельных иных факторов обязана проводиться наиболее верная расстановка персонала (современная ротация кадров). Это относится, прежде всего, к руководителям и специалистам разнообразных уровней.

Было обнаружено, что максимальную результативность сотрудник дает при сроке пребывания в должности в среднем 3 года. Через 5 лет пребывания в должности значительная часть сотрудников существенно уменьшает результативность трудовой деятельности.

На основании данного был сделан вывод о надобности вертикальной (кадровый рост) и горизонтальной (предложение наиболее интересной должности на том же уровне) ротации сотрудников в сроки, которые не превышают 5-6 лет. Тем не менее, решение о ротации принимается строго персонально, с учетом всех характерных особенностей сотрудника.

Существуют и косвенные методы мотивации, которые могут быть даже результативнее прямых, которые были рассмотрены ранее. Возьмём, к

примеру, такой аспект, как обучение персонала. Известно, что определенные законом льготы для обучающихся работников предоставляются в учреждениях с высокой неохотой. Но нужно помнить, что желание учиться возможно обернуть и на благо работодателя, увеличив профессиональную ценность сотрудника и привязать его к учреждению. Если руководитель, оплачивает учебу в ВУЗе или отправляет работника на курсы, составляет внимательно обдуманный ученический договор - это полноценные инвестиции, полностью защищенные правовыми гарантиями: сотрудник должен отработать установленный срок, а при досрочном увольнении - покрыть затраты на обучение.

При присутствии устойчивого, стабильного трудового коллектива все время увеличивается мастерство сотрудника, увеличиваются их знания в технике, организации и технологии исполнения работ по оказанию измерительных услуг.

Существенное значение для единства коллектива обладают коллективные собрания. Собрания, при демократичном руководстве, разрешают донести до сотрудников информацию о целях и задачах управления персоналом и учреждением в целом, а также обнаружить назревающие проблемы в коллективе и вовремя принять решение по их предупреждению.

Исходя из выше сказанного, работу по улучшению системы работы с основным персоналом надлежит проводить по следующим направлениям:

- нужно присутствие отчетливо прописанной стратегии развития персонала в виде документа, который отражает долгосрочные цели и линии их достижения;
- увеличение пакета социальных льгот для работников колледжа;
- обеспечение полной осведомленности сотрудников относительно перспектив, задач, проблем, плодов работы коллектива;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения;

- определение администрацией отдела одинаковых условий для всех сотрудников трудового коллектива;
- проработка моделей профессионального роста работников;
- проработка отделом кадров планов социального воспитания коллектива;
- организация социологических исследований, анкет, тестов, в особенности при отборе персонала, расстановке, оценке, обучении; учет как деловых, так и индивидуальных, моральных качеств;
- совершенствование социально-психологического климата для установления деловых взаимоотношений в коллективе, которые строятся в виде дружеского партнерства;
- организация мероприятий по совершенствованию условий труда преподавателей, что обязано привести к уменьшению текучести кадров и ликвидировать недовольство сотрудников;
- поддержание на соответствующем уровне имеющегося позитивного образа директора колледжа;
- обеспечение обратной связи, то есть информирование сотрудников о том, как успешны их суждения и разработки, а также приобретение от сотрудников информации о действительности вводимых мероприятий и сложностях на пути их разрешения;
- для роста квалификации преподавателей и изучения ими вводимых технологий разумно создать курсы целевого назначения.

Значимо прогнозировать влияние социально-психологических методов управления на работу персонала, придавая значение то, что подобные методы представляют собой более тонкий инструмент влияния на социальные группы и личность определённого работника, подобный инструмент вызывает дозированного и дифференцированного применения.

В связи с введением новейшей системы оплаты труда колледжу понадобится новейшее положение о премировании.

Положение о премировании следует ввести в целях увеличения материальной заинтересованности, достижения наилучших итоговых результатов деятельности, совершенствования качества работы, организации условий для проявления творческой инициативности каждого сотрудника.

Основой для начисления вознаграждения будет являться информация из бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета.

Премирование сотрудников будет осуществляться в соответствии с приказами руководителя колледжа.

Выплачиваемая премия будет являться видом материального стимулирования результативного и добросовестного труда, а также определённого вклада сотрудника в успешное выполнение задач, которые стоят перед колледжем.

Премирование сотрудников будет осуществляться по итогам работы за каждый месяц. Главными показателями премирования сотрудников являются: плоды работы; добросовестное и успешное выполнение сотрудниками своих должностных обязанностей, письменных и устных распоряжений руководства; рациональная инициатива, творчество и использование в работе современных методов и форм организации труда; следование «Правил внутреннего трудового распорядка», правил техники безопасности, правил пожарной безопасности, правил соблюдения производственной санитарии.

Размер премии понижается или не выплачивается целиком при наличии взысканий дисциплинарного или иного характера, при этом в приказе непременно указывается причина, по которой сотрудник целиком или частично лишается премии.

Размер премии понижается или не выплачивается целиком при наличии производственных недосмотров и нарушений трудовой дисциплины в соответствии со следующим перечнем:

- прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительной причины более 4-х часов, в течение одного рабочего дня) - 100%;
- появление на работе в состоянии алкогольного, токсического или наркотического опьянения - 100%;
- опоздание к началу рабочего дня (более чем на 2 часа) без предупреждения непосредственного руководителя - 50%;
- опоздание к началу рабочего дня (менее чем на 2 часа) без предупреждения непосредственного руководителя - 30%;
- за невыполнение распоряжений руководителя, а также неполное и несвоевременное исполнение обязанностей согласно должностной инструкции, которое повлекло за собой негативный результат в деятельности учреждения - от 50 до 100 %.

Полное или частичное лишение премии совершается за тот расчетный период, в котором были свершены нарушения, недосмотры в работе или поступило сообщение о них.

Премия выплачивается в полном размере сотрудникам, которые проработали полный месяц. Проработавшие полный месяц и уволившиеся до момента выплаты премии имеют право на получение премии. Сотрудникам, которые проработали не полный месяц в связи с призывом на службу в Вооруженные Силы РФ, переводением на другую работу, поступлением в учебные заведения, уходом на пенсию, увольнением по сокращению штата и прочим уважительным причинам, которые предусмотрены действующим законодательством, премия выплачивается за фактически отработанное время в соответствующем периоде.

В колледже имеется кадровая и социальная службы, в которых работает два сотрудника, основными задачами которых являются:

- обеспечение оптимального психофизиологического состояния сотрудника;
- определение соответствия заработной платы трудовому вкладу;

- организация рациональных режимов труда и отдыха;
- помощь малообеспеченным семьям;
- вовлечение сотрудника в решение воспитательных и социальных вопросов;
- совершенствование условий труда;
- организация путевок в санатории;
- уменьшение текучести кадров и прочие задачи.

В результате проведения рассмотрения были обнаружены изъяны в работе социального и кадрового отделов, а именно: действительная численность сотрудников на 13,4% меньше потребности по плану; коэффициент текучести за год увеличился за три года в пять раз; фонд рабочего времени плановый осуществляется только за счет роста количества рабочих, а количество проработанных дней и средняя продолжительность рабочего дня снижаются.

2.3 Улучшение нематериальных форм стимулирования и мотивации и в Колледже

Для увеличения и создания позитивной мотивации сотрудников в колледже разрабатывается технология мотивации. Под технологией мотивации будем понимать действия, знания и методы мотивации, которые имеются в арсенале у директора, для приобретения нужного результата в процессе активизации персонала к результативному выполнению действий.

Технология мотивации в зависимости от возрастных категорий сотрудников, этапов карьеры [18, с. 31] (Таблица 7).

Таблица 7 - Этапы карьеры и ее планирования

Этап карьеры	Возраст лет	Содержание этапа	Моральные нужды	Физиологические и материальные нужды
Предварительный, подготовительный	до 25	Учеба, испытания на разнообразных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, формирование навыков, развитие квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровья, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	до 45	Продвижение по службе, получение новых навыков и опыта, повышение квалификации	Увеличение самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	до 60	Пик совершенствования квалификации	Стабилизация независимости, повышение самовыражения,	Рост уровня оплаты труда, заинтересованность к прочим

		специалиста, рост квалификации	начало уважения	источникам дохода
Завершени е	после 60	Подготовка к уходу на пенсию новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация, самовыражение, повышение уважения	Сохранение уровня оплаты труда, заинтересованнос ть к прочим источникам дохода
Пенсионн ый	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение , стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода

По данным изучения, выход на работу после окончания учебного заведения, молодой специалист еще не имеет необходимым багажом знаний для того, чтобы независимо трудиться на своем рабочем месте. Первоочередной задачей, которая возникает у сотрудника на подготовительном этапе карьеры, является надобность продолжать свое обучение уже непосредственно на рабочем месте. Оно организывает очень интенсивный мотив для добросовестной деятельности в учреждении. Вследствие этого молодому специалисту дается возможность узнавать новое посредством выполнения заданий.

В пору освоения на новом рабочем месте молодого специалиста беспокоит, прежде всего, использование на практике полученных знаний, похвала движения работы, помощь коллектива, обустройство рабочего места и минимум заработной платы. Ему нужно видеть конечные результаты деятельности и перспективы своего развития. Отсутствие вероятности роста ведет к уменьшению трудовой активности сотрудника и, как следствие, результативности работы учреждения в целом.

На этапе становления (25 - 30 лет) сотрудник изучает свою профессию, приобретает нужные навыки, вырабатывается его квалификация, совершается самоутверждение и выражается надобность к определению независимости. Как правило в данном возрасте организуются и

развиваются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума, и усовершенствовать жилищные условия.

На этапе продвижения основными стимулами являются рост в должности или ротация, рост уровня квалификации. В это период идет процесс повышения квалификации, сотрудник продвигается по служебной лестнице. Копит богатый практический опыт, приобретает навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении наиболее значительного статуса и еще большей независимости, приниматься самовыражение сотрудника как личности. В данный период гораздо незначительнее уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия сотрудника сосредоточены на вопросах, которые касаются роста размеров оплаты труда, здоровья и роста в должности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик улучшения квалификации и происходит ее увеличение в следствии активной деятельности и специального обучения. Сотрудник заинтересован передать свои знания молодым специалистам. Данный период характеризуется творческим самовыражением, вероятен подъем на новейшие служебные ступени. Возникает заслуженное уважение к себе, к окружающим, которые достигли своего положения честным трудом. Хотя многие потребности сотрудника в данный период удовлетворены, его продолжает интересовать величина оплаты труда, обнаруживается все большая заинтересованность к прочим источникам дохода. Директор способен мотивировать сотрудника почетными званиями (титулами), грамотами, публикациями в прессе и периодических изданиях.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Сотрудник начинает готовиться к уходу на пенсию. Хотя данный период характеризуется кризисом карьеры (сотрудник приобретает меньше удовлетворения от работы и ощущает состояние психологического и физиологического дискомфорта),

самовыражение и уважение к себе и другим (подобным из его окружения) достигают высшей точки за весь период карьеры. Сотрудник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится приумножить и прочие источники дохода. Директор обязан обеспечить подобному сотруднику стабильность и гарантированность существования.

На последнем пенсионном этапе карьера в этом учреждении завершена. Появляется вероятность для самовыражения в прочих видах деятельности (живопись, садоводство). Директор организации обязан позаботиться и о пенсионерах. К примеру, выплачивать им денежные премии к юбилейным датам и праздникам. Для пенсионеров довольно важно признание прошлых заслуг, встречи друг с другом (хотя бы раз в год). Возможность данных сотрудников еще может быть применен в учреждении. К примеру, можно пригласить пенсионера поработать временно на период больничного или отпуска штатного работника или в качестве консультанта. Подобная практика используется в большинстве учреждений.

Проанализируем состава и структуры трудовых ресурсов учреждения в зависимости от образования, используя Таблицу 8.

Таблица 8 - Состав и структура трудовых ресурсов по образованию

Показатели	2015г.		2016		Абс. изм-е 2016г. к 2015г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	73	85,8	198	87,2	125	1,4
Среднее профессиональное	12	14,2	29	12,8	17	-1,4
Всего	85	100	227	100	142	0

Таким образом, по данным в вышеприведенной таблице можно сделать вывод, что основная масса сотрудников учреждения обладают высшим образованием, число которых на 2016 год составила 87,2%. Сотрудники со средним профессиональным образованием занимают меньшую часть 12,8%.

Дальше проанализируем более существенные факторы, которые способствуют росту мотивации в колледже.

Планирование карьеры как фактор увеличения мотивации сотрудника:

Как проведенное, так и прочие изучения показали, что пока подобному направлению, как планирование карьеры в учреждении уделяется незаслуженно недостаточно внимания. А ведь это - один из сильнейших стимулов к увеличению профессионализма и мобилизации сил к взаимному интересу сотрудника и учреждения.

Больше половины директоров в учреждениях вышли за временные пределы более результативной деятельности, и на это директору колледжа следует обратить чрезвычайно серьезное внимание.

Планирование карьеры заключается в нахождении целей развития работника и путей, которые ведут к их достижению. Осуществление плана развития карьеры подразумевает, с одной стороны, профессиональное становление работника, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы на которых нужен для занятия целевой должности.

Основными факторами для поддержания мотивации сотрудника являются следующие:

1. Периодическая проверка срока работы сотрудника на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом приблизительно в пять лет. Горизонтальные передвижения необходимо сделать престижными. Также нужно одобрить и сделать престижным передвижение вниз по служебной иерархии на некоторых этапах служебной карьеры.

2. Обогащение состава работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).

3. Энергичное структурное планирование учреждения и использование гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

4. Систематическое формирование организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

5. Осуществление новых форм взаимодействия, к примеру, беседы начальника и подчиненного как составной части результативного управления, производственная демократия.

Любой человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, потому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Вместе с тем надобность совмещения индивидуальных особенностей и умственных возможностей человека конкретным местом работы ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами.

Развитие персонала учреждения

Директор колледжа обязан уделять внимание развитию персонала. Под развитием персонала подразумевается совокупность мероприятий, которые направлены на увеличение квалификации сотрудников.

Помимо непосредственного воздействия на финансовые следствия учреждения, капиталовложения в профессиональное развитие содействуют созданию одобрительного психологического климата в учреждении, увеличивают мотивацию работников и их преданность колледжу, обеспечивают преемственность в управлении.

Теория и практика в сфере работы с персоналом дают возможность сформулировать правила и нормы, следование которым в наибольшей степени разрешит содействовать развитию персонала в колледже. Совету по развитию персонала и формы их реализации приведены в Таблице 9.

Таблица 9 - Рекомендации по развитию персонала

Как способствовать развитию работников	Что содействует развитию личности и совершенствованию результатов работы
- ставить каждому достижимые и стимулирующие цели; предлагать решение наиболее сложных проблем; давать всевозрастающую ответственность; делегировать задачи, проблемы,	- широкая коммуникация, доброжелательность, забота о каждом; индивидуальный подход; уважение каждой личности; внимательное отношение к каждому; интерес к мнениям, суждениям и

полномочия; давать всю нужную информацию; всегда консультироваться с работниками; поощрять: личную инициативу; предложения; инновации; экспериментирование; соразмерный риск; творчество	взглядам работников; по возможности учет индивидуальных целей и надобностей; поощрение творчества; видеть в каждом работнике источник новых идей; дискуссии о качестве услуг; право совершать ошибки и идти на соразмерный риск; похвала и признание незначительных успехов; подбадривающие советы; шансы на продвижение; поощрения к высказыванию замечаний; введение системы самоконтроля.
---	--

Следовательно, директор обязан учесть индивидуальные и возрастные особенности сотрудников. В зависимости от этого строить мотивационный процесс в учреждении.

Таким образом, для мотивирования труда, а по существу для обеспечения потребного уровня трудовой активности сотрудников нужно:

1. Установить набор благ, положенный в основу мотивирования работников. Данный набор благ обязан отражать все главные потребности и интересы человека. Применяя определенную теоретическую модель мотивации, возможно сгруппировать блага так, чтобы они удовлетворяли все главные потребности человека. Все блага регистрируются в форме льгот, преимуществ, видов поощрения в правила внутреннего трудового распорядка учреждения и закрепляют в прочих локальных нормативных правовых актах.
2. Установить уровень удовлетворения надобностей каждого сотрудника, его интересы.
3. Конкретизировать виды трудовой деятельности, необходимые учреждению и которые рационально мотивировать.

4. Увязать определенные виды деятельности с набором благ, льгот, преимуществ.
5. Организация труда обязана быть такой, чтобы убедить сотрудника в вероятности удовлетворить свои интересы с доступными для него издержками: физических и моральных сил, времени и т.д.
6. При приеме на работу выяснить, насколько сотрудник подвержен мотивированию, насколько он социализирован, выяснять систему его ценностей.
7. Доходы сотрудника в учреждении в идеале обязаны быть достаточными, чтобы покрывать все его расходы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Среди комплекса проблем менеджмента особенную роль играет проблема улучшения управления персоналом фирмы. Задачей данной области менеджмента является увеличение результативности производства за счет всестороннего развития и рационального использования творческих сил человека, увеличение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает большое количество составляющих. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Главное же место занимает установление способов увеличения продуктивности, путей увеличения творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация сотрудников.

Директор, который ориентирован на результат, намеренно строит свою деятельность по управлению индивидуумами и группами на продуманном представлении о человеке, стремящееся постоянно развиваться. Результативный руководитель несет ответственность за неплохие результаты деятельности не только в настоящем, но и на будущее. Это часть его управленческой работы. Его задачей является такое развитие подчиненных, чтобы они могли оптимальнее, чем раньше, справляться с текущими задачами и предугадывать надобность развития на будущее. Это самым обстоятельным образом относится и к самому руководителю. Отставший в своем развитии, не обладающий мотивации директор не может привнести необходимый вклад в работу трудового коллектива. Результативному руководителю надлежит взять на себя основную ответственность за свое развитие как личности и руководителя. Современный трудовой коллектив окажет нужную поддержку данному активному стремлению к развитию, которое исходит прямо от начальника.

За рассматриваемый промежуток времени Колледж улучшил результативность применение трудовых ресурсов, о чем говорит показатель

увеличения производительности труда и уменьшения трудоемкости, но в то же время замечается рост текучести кадров.

Для наиболее совершенного изучения управления трудовыми ресурсами в работе проведено изучение системы мотивации.

При проведении этого исследования преследовалась цель: выяснить состояние, тенденции и проблемы мотивации в учреждении, а также воздействие разнообразных факторов на удовлетворенность сотрудников своим трудом.

Были выдвинуты следующие гипотезы исследования:

- Большое количество сотрудников в настоящее время обладают низкой мотивацией к труду:
- методы мотивации, которые применяются в колледже, малоэффективны.

В анкетировании было обнаружено, что мотивация остается существенным резервом развития колледжа и активностью его работников.

В проектной части предложены направления улучшения мотивации персонала колледжа.

Разумно применить при мотивации следующее: повысить базовую премию (может быть с уменьшением оклада) до 60%, выделять в план так называемые номенклатурные (обязательные) работы и регулировать размер премии в зависимости от их выполнения, определить дополнительный коэффициент увеличения (уменьшения) премии за работу, по которой приняты определенные сроки.

Удовлетворение потребностей в уважении: наиболее содержательная работа, больше свободы в действиях, обеспечение позитивной обратной связи с достигнутыми результатами, как материальное (единовременное поощрение, подарок), так и моральное (выражение благодарности, статья в газете, грамота и пр.), привлечение к формированию плана, целей и выработке решений.

Удовлетворение потребностей в самовыражении: поощрять и развивать творческие способности, значительно оценивать нестандартные решения (заметка в газете), обеспечить вероятность для обучения и развития, позволяющие полностью осуществить творческий потенциал (семинары, выставки и пр.).

Для того, чтобы заинтересовать администрацию колледжа в исполнении плановых заданий с наименьшим количеством сотрудников, ему предоставлено право делать доплаты за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, повышения объёма выполняемых работ в пределах экономии фонда заработной платы высвобождаемых сотрудников.

Для увеличения ответственности сотрудников за реализовываемую ими работу, увеличения качества услуг, совершенствования дисциплины нами рекомендуется использовать в учреждении помимо увеличения заработной платы, но и её снижение. Процент уменьшения находится в рамках от 5 до 20%.

В качестве главного мероприятия по совершенствованию кадровой политики учреждения можно предложить введение модели эффективных контрактов с сотрудниками колледжа.

В рамках развития кадрового потенциала педагогических работников Колледж вступает в новую фазу развития отношений работодателя и работника образовательной организации, которая сопровождается введением профессионального стандарта педагога и эффективного контракта с работниками образовательных организаций.

Разработка таких стандартов наряду с совершенствованием системы оплаты труда и разработкой систем оценки результативности деятельности работников создает основу для применения принципов эффективного контракта.

На первом этапе введение «эффективного контракта», конечно, влечет за собой определенные издержки, ведь необходимо будет регулярно оценивать достижения показателей качества, эффективности и действенности работы

каждого сотрудника. Отметим, что издержки могут быть уменьшены путем введения автоматического оценивания при помощи применения электронных технологий с соответственной компьютерной программой.

С финансовой стороны эффективный контракт – это новый взгляд на оплату труда в зависимости от качества работы, а со стороны развития кадрового потенциала эффективный контракт надо понимать, как переход на новую систему трудовых отношений, способствующую качественному профессиональному росту, как отдельного педагога, так и педагогического коллектива в целом, что естественно направлено на достижение главного результата – качественного образования обучающихся.

Нужно помнить, что основное условие использования мотивационных методов в управлении – это знание того, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий. Только лишь тогда возможно будет построить результативную систему форм и методов управления человеком, которая основана на его мотивации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сара Холлифорд & Стив Уиддет Мотивация; Гиппо - Москва, 2014. - 352 с.
2. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.
3. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.
4. Барышникова Елена Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 256 с.
5. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
6. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2012. – 985 с.
7. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2012. - 240 с.
8. Бирюков Г. Чтобы усилить заинтересованность в результатах работы // Человек и труд. - 2009. - №10. - С.35-38.
9. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова - Москва, 2012. - 120 с.
10. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2012. - 160 с.
11. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2012. - 156 с.
12. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 152 с.
13. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2013. – 273 с.
14. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства. - М.: ЮНИТИ, 2004.

15. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496 с.
16. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
17. Гаудж Питер Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2014. - 272 с.
18. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие для студентов эк. спец. ВУЗов. - М.: Высшая школа, 2003. - 249с.
19. Гуревич Анна Мотивация эмиграции; Речь - Москва, 2013. - 272 с.
20. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М - , 2013. - 320 с.
21. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. - , 2012. - 464 с
22. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
23. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента / Науч. редактор А.А. Радугин. - М.: Центр, 2013. - 432с.
24. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроем персонала в организации; Инфра-М - , 2012. - 288 с.
25. Иванова Светлана Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 285 с.
26. Иванова Светлана Мотивация на 100%; Альпина Паблишер - Москва, 2014. – 884 с.
27. Иванова, Светлана Мотивация на 100%; М.: Альпина бизнес букс - Москва, 2014. - 288 с.
28. Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М. Организация, нормирование и регламентация труда персонала; Проспект - Москва, 2013. – 461 с.
29. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.

30. Кайро Джим Суперменеджер: мотивация и самодисциплина; Феникс - Москва, 2013. - 128 с.
31. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ, 2008.
32. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала; Проспект - Москва, 2013. – 212 с.
33. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала; Проспект - Москва, 2012. – 608 с.
34. Кирхлер Эрих , Родлер Криста Мотивация в организациях; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 144 с.
35. Кобьелл Клаус Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен; Альпина Паблишер - Москва, 2012. - 192 с.
36. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - Барнаул, 2009.
37. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2005.
38. Кремер М. Мотивация лошади к достижению высоких результатов. 8 пунктов программы; Аквариум-Принт - Москва, 2012. - 288 с.
39. Кристиани Александр Мотивация успеха; Интерэксперт - Москва, 2012. - 254 с.
40. Крупина Екатерина 101 совет менеджеру по подбору персонала; Альпина Паблишер - Москва, 2013. – 480 с.
41. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. - СПб., 2004.
42. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК - Москва, 2013. - 240 с.
43. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия - Москва, 2012. - 352 с.
44. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.

45. Максвелл Джон Мотивация решает все; Попурри - Москва, 2013. - 160 с.
46. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала; БХВ-Петербург - Москва, 2012. - 224 с.
47. Маслоу А. Теория человеческой мотивации // Психологический обзор. - 2014. - №6. - С.45
48. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 с.
49. Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 184 с.
50. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2005.
51. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
52. Минков Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва, 2014. - 416 с.
53. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.
54. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. - М., 2008
55. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. – 534 с.
56. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2013. - 254 с.
57. Нюттен Жозеф Мотивация, действие и перспектива будущего; Смысл - Москва, 2013. - 608 с.
58. Обучение персонала; Равновесие - Москва, 2012. – 184 с.
59. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - , 2013. - 672 с.

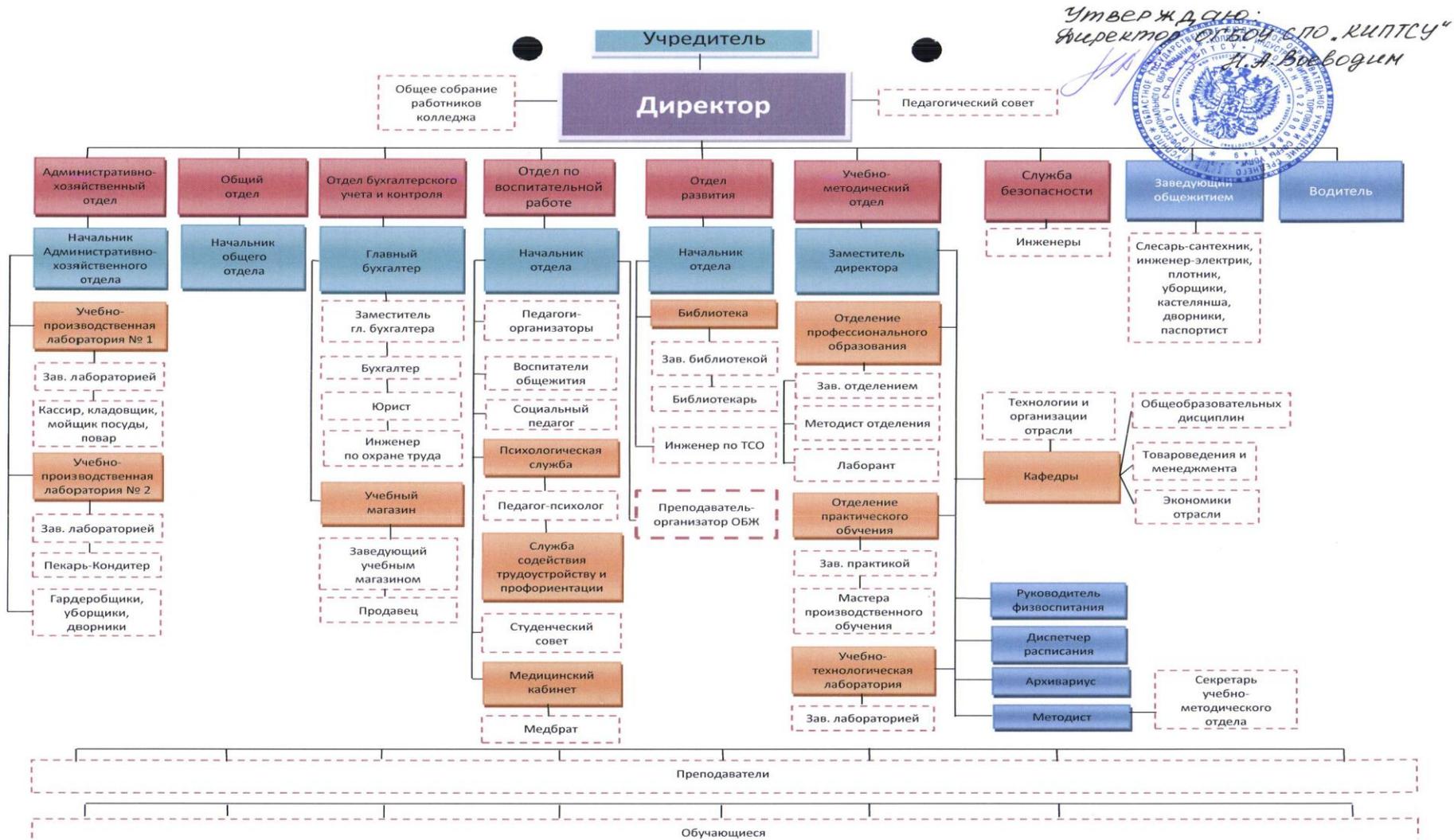
60. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - , 2012. - 640 с.
61. Организация производства на предприятии. Учебник. / Под редакцией Туровца О.Г. Сербиновского Б.Ю. - Ростов-на-Дону.: МарТ, 2013.
62. Орлова Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения); Библиотечка "Российской Газеты" - Москва, 2012. - 176 с.
63. Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников; Питер - Москва, 2014. - 208 с.
64. Песоцкий Е. А. Реклама и мотивация потребителей; Дашков и Ко - Москва, 2012. - 240 с.
65. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; Феникс - Москва, 2012. - 160 с.
66. Петроченко П.Ф. Лясников И.А. Экономика труда в промышленности: Учеб. пособие для экон. вузов и фак. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2008 - 264с.
67. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.
68. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Либроком - Москва, 2013. - 224 с.
69. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2012. - 338 с.
70. Пулер Джим Почему мы покупаем. Мотивация и стратегия продаж; Олимп-Бизнес - Москва, 2012. - 272 с.
71. Пурнис Н. Е. Арт-терапия в развитии персонала; Речь - Москва, 2012. - 176 с.
72. ред. Васильев, Н.М. и др. Курс для высшего управленческого персонала; М.: Экономика - Москва, 2012. - 807 с.

73. Рофе А.И. Стрейко В.Т. Збышко Б.Г. Экономика труда. - М.: МИК, 2005.
74. Сиван Бриджитт Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали); Претекст - Москва, 2012. – 733 с.
75. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала; Книжкин дом - Москва, 2014. - 320 с.
76. Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала; Речь - Москва, 2013. - 296 с.
77. Уайтли Филип Мотивация; Вильямс - Москва, 2012. - 160 с.
78. Улуханов И. С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; Азбуковник - Москва, 2014. - 320 с.
79. Хекхаузен, Хайнц Мотивация и деятельность; М.: Педагогика - Москва, 2013. - 800 с.
80. Хэди И. Неденежные мотивы повышения производительности труда // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2008. - № 9. - С.23-28.
81. Цыбульский Кшиштоф Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 380 с.
82. Шапиро С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2014. - 224 с.
83. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.
84. Эггерт Макс Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2012. - 144 с.
85. Экономика и социология труда. / Под ред.Н. Н. Абакумовой.2-е изд., перераб. - Новосибирск.: НГАЭиУ, 2003. - 228 с.
86. Эммонс Роберт Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.

87. Яковлев Р. Динамика производительности труда и заработной платы в постсоветской России: есть ли взаимосвязь? // Российский экономический журнал. - 2008. - №9-10. - С.16-29.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Организационная структура ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг»



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

АНКЕТА «Исследование мотивации в организации»

Уважаемые руководители и работники колледжа!

Прошу заполнить эту анкету. Ваши ответы не будут передаваться вышестоящему руководству, всю сугубо конфиденциально. Прошу ответить на вопросы искренне, точно излагая свое мнение и видение проблем организации.

1. Что Вы считаете основной целью работы организации?

2. Устраивает ли Вас существующий в организации стиль управления?

(нужное подчеркните)

вполне устраивает

не совсем

трудно сказать

совсем не устраивает

3. Устраивает ли Вас существующая в организации система материального поощрения (премирования)? (нужное подчеркните)

вполне устраивает

не совсем

не устраивает

Если нет, напишите Ваши предложения по ее совершенствованию?

4. Оцените психологический климат в Вашем коллективе? (нужное подчеркните)

благоприятный

неблагоприятный

затрудняюсь ответить

Что можно сделать для его улучшения?

5. Достаточно ли Вы удовлетворены своей работой? (нужное подчеркните)

полностью удовлетворен

не совсем

неудовлетворен

затрудняюсь ответить

Укажите причины неудовлетворенности?

6. Устраивает ли Вас существующий график работы? (нужное подчеркните)

вполне устраивает

не совсем

совсем не устраивает

Если нет, напишите Ваши предложения по его изменению

7. Поощряется ли инициатива и активность в организации? (нужно подчеркнуть)

✓ да

✓ нет

8. Существует ли в организации система нематериального стимулирования (похвала, благодарность, почетные грамоты, присвоение звания «Лучший работник» и другое)?

(нужное подчеркнуть)

✓ да

✓ нет

9. Каким требованием, по Вашему мнению, должна отвечать работа? (отметьте выбранный Вами вариант ответа, поставив галочку или любой другой символ в графе

«Степень важности»)

	Степень важности			
	Очень важное	Скорее важное	Скорее не важное	Не важное
Работа должна предоставлять возможность				
Хорошо зарабатывать				
Заслужить уважение у знакомых и друзей				
Жить спокойной и обеспеченной жизнью				
Постоянно совершенствоваться				
Добиться высокого положения в обществе				
Общаться с людьми				
Быть полезным				

обществу				
Продвижение, служебного роста				
Заниматься легкой работой				
Постоянно совершенствовать свои знания и опыт по специальности				
Заниматься любимым делом				
Видеть результаты своей работы				
Относительно свободно использовать свое рабочее время				
Применять свои знания и умения, развивать способности				
Быть свободным и независимым				
Способствовать накоплению первоначального капитала для открытия собственного дела				

10. Готовы ли Вы покинуть организацию в случае предложения Вам более выгодных условий (оплата труда, возможность обучения, повышения квалификации, профессионального и должностного роста и т.д.)? (нужное подчеркните)

✓ да, не раздумывая

✓ не знаю, нужно взвесить все "за" и "против"

✓ нет

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ (правильный ответ подчеркните)

Пол: мужской женский

Возраст: до 25 лет 25-30 30-45 45-60 старше 60

Категория работников: рабочие служащие управленческий персонал

специалисты-инженеры руководители

Стаж работы на данном рабочем месте: от 1-5 лет 5-10 лет 10-15 лет

более 15 лет

Благодарю Вас за оказанную помощь при написании дипломной работы!

Размещено на Allbest.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Показатели и критерии оценки эффективности деятельности преподавателей и мастеров производственного обучения ОГБОУ СПО «Колледж индустрии питания, торговли и сферы услуг»

Показатель	Целевой показатель и критерии оценки	Источник данных	Периодичность выплаты
1. Критерии по образовательной деятельности преподавателей и мастеров производственного обучения			
1.1. Динамика индивидуальных образовательных итогов (результаты контрольных мероприятий, промежуточной и итоговой аттестации, программ производственного обучения), Сохранение контингента в течение учебного года	Процент качественной успеваемости и сохранности контингента более 60% от 51% до 60% до 50%, сохранение контингента не менее 92%	Всего: 20 баллов за год 2 балла за месяц – аттестация по журналу на основании итоговых оценок за каждый месяц; 10 баллов за полугодие на основании ведомостей сдачи экзаменов и зачетов	Мониторинг электронного журнала и ведомостей
1.2. Участие и результаты участия студентов на олимпиадах, конкурсах, соревнованиях, в кружковой работе и других внеурочных мероприятиях	уровень участия (международный, российский, межрегиональный, областной, муниципальный, внутри учреждения)	От 3 до 9 баллов	отчеты преподавателей и мастеров производственного обучения приказы образовательных учреждений и плана работы учреждения
	призовые места	От 3 до 5 баллов	по факту

внутри колледжа и т.д.	(количество дипломов, грамот)			
1.3. Разработка учебно-методической документации (программ ПМ, УД, методических указаний и пособий, КОС, ФОС по ПМ и УД, программы ДПО), Участие педагога в разработке и реализации сетевых образовательных программ, программ дополнительного профессионального образования, индивидуальных учебных планов для студентов	Наличие внешней и внутренней рецензии, количество разработанных сетевых образовательных программ, программ дополнительно профессионального образования, индивидуальных учебных планов для студентов, охват обучающихся сетевыми образовательными программами, программами дополнительно профессионального образования, индивидуальными учебными планами	От 1 до 20 баллов в зависимости от значимости и разработки и для учебного процесса	Представлена методическая разработка, утвержденные и реализуемые образовательные программы дополнительно профессионального образования, индивидуальные учебные планы	По факту
1.4. Публикации в научных и профессиональных изданиях, выступления на конференциях,	Количество публикаций, методических разработок	0,5 баллов за месяц, 6 баллов за год	научные и профессиональные издания, программы и материалы конференций, форумов, семинаров	по факту

семинарах, форумах и др. мероприятиях внешнего характера				
2. Критерии по совершенствованию образовательного процесса				
2.1. Применение в преподавании современных педагогических и информационных технологий (электронные учебники, виртуальные лабораторные работы и т.д.), внедрение ИКТ, современных элементов методического обеспечения (электронные учебники, учебные фильмы, виртуальные лабораторные работы и т.д.)	Не менее чем 50% уроков, лекций, лабораторных занятий и производственного обучения в учебных мастерских и на производственной практике с применением инновационных технологий, наличие и применение средств ИКТ, современных элементов методического обеспечения, прошедших внешнюю экспертизу	24 балла за год	отчеты преподавателей и мастеров производственного обучения, результаты аттестации педагогов, листки посещения учебных занятий заместителями директора, открытые уроки, конкурсы проф. Мастерства	ежемесячно
2.2. Создание элементов образовательной инфраструктуры (оформление кабинета, учебно-производственной мастерской,	Оформление и оснащение кабинета, учебно-производственной мастерской, лаборатории в соответствии с требованиями Федеральных государственных	6 баллов за год	результаты мониторинга и конкурса образовательного учреждения на лучшее оформление и оснащение учебных кабинетов, лабораторий, мастерских в	по факту

лаборатории, и т.д)	ых стандартов		соответствии с требованиями Федеральных государственных стандартов	
3. Критерии по внеурочной социально-значимой деятельности в рамках преподаваемого предмета				
3.1. Реализация дополнительных проектов (экскурсионные и экспедиционные программы, групповые и индивидуальные учебные проекты, социальные проекты)	Реализация не менее 3 утвержденных дополнительных проектов в квартал	10 баллов за год	утвержденные планы, проекты, отчеты преподавателей и мастеров производственного обучения согласованные с заместителями по воспитательной работе и плана работы на учебный год по данному показателю	по факту