

Пользуясь данной формулой, достаточно легко рассчитать дифференцированное численное значение для любой компетенции на любом этапе измерения, вычислить минимумы и максимумы значений этого числа и посредством математических процедур интервализации выделить интервалы, условно соответствующие уровню проявления компетенции.

Библиографический список

1. *Львов Л. В.* Профессиональное образование: компетентностно-контекстный подход: учебное пособие / Л. В. Львов. Челябинск, 2007. 120 с.
2. *Селевко Г. К.* Компетентности и их классификация / Г. К. Селевко // Народное образование. 2005. № 11. С. 138–144.

Е. Ю. Зимина

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЧРЕЖДЕНИИ НАЧАЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В комплексе задач руководителя особую роль играет решение проблемы, связанной с особенностями организации совершенствования деятельности трудовых коллективов. Повышение эффективности труда за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности и инициатив затронули все отрасли социально-экономической сферы, в том числе и образование.

Уровень мотивации персонала образовательного учреждения напрямую связан с качеством обучения, что является главным фактором, определяющим конкурентоспособность профессиональных образовательных учреждений. Создание условий для развития личности, обладающей значительно большей, чем ранее, мерой свободы и ответственности – их основная задача. Решение этой задачи возможно путем осуществления мотивационного подхода к управлению, при котором приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной деятельности всех субъектов образовательного процесса сообразно целям образовательного учреждения, сформулированным в интересах личности обучающегося и педагога.

Модель мотивации существует в каждой организации. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительному труду, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы [1]. Мотивация – процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им [2]. Мотивацию можно рассматривать и как вид управленческой деятельности. Следовательно, чтобы мотивировать своих работников, руководителю надо определить, каковы же на самом деле их потребности, и обеспечить для работников способ удовлетворить эти потребности через хорошую работу.

Потребности людей различаются в зависимости от уровня их удовлетворения (материальные и духовные). В соответствии с основными группами потребностей различают материальную, трудовую и статусную мотивацию. Осознание возможности реализовать потребности порождает интерес, который является реальной причиной действий. Реализация интереса может происходить посредством стимула, т. е. инструмента, при помощи которого образуется зависимость между поощрением человека и его действиями. В управлении персоналом выделяют четыре формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение.

Рассматривая мотивацию как одну из функций управления персоналом, можно выделить четыре функции самой мотивации, которые проявляются у человека в трудовой деятельности: побуждение к действию (побуждающая функция), направление деятельности (направляющая функция), контроль (контролирующая функция), поддержание поведения (регулирующая функция).

Наличие системы мотивации в организации не означает ее реального действия на персонал. Система мотивации будет работать только тогда, когда в организации функционирует мотивационная среда. Мотивационная среда на материальной основе помогает стабилизировать текучесть персонала. Мотивационная среда на основе нематериальной мотивации направлена на увеличение эффективности деятельности сотрудников организа-

ции. *Мотивационная среда организации* – это условия, которые оказывают влияние на успешную деятельность сотрудников по достижению поставленных целей и задач. Для создания мотивационной сферы необходимо наличие следующих условий: четкое определение результатов деятельности сотрудников, действующая система вознаграждений за высокие результаты, измеримые результаты, объективная оценка деятельности сотрудников, оценивание сотрудниками своих достижений, условия проявления творческих способностей, информированность сотрудников, рабочая атмосфера в организации.

Необходимо осуществлять поддержку мотивационной среды. Для этого используются интервьюирование и анкетирование сотрудников. Сбор информации осуществляется регулярно (в среднем рекомендуется проводить его раз в квартал).

В организации должны быть запущены следующие корпоративные мотиваторы:

1. Корпоративный кодекс организации.
2. Система мотивации на основе анализа потребностей сотрудников компании.
3. Система персональной мотивации ключевых сотрудников компании.
4. Учет изменений в мотивационном профиле сотрудников, подразделений или самой организации.
5. Регулярное проведение диагностических срезов.
6. Регулярное получение обратной связи от персонала компании.
7. Проведение оценочных мероприятий для выяснения причин недовольства, срывов.

Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, т. е. мотивацию нельзя наблюдать непосредственно или определить эмпирическим путем. О ней может быть сделано заключение только на основании поведения или высказываний анализируемых индивидуумов. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить непросто. Они чрезвычайно сложны. Овладев современными возможностями мотивации, руководитель организации в состоянии значительно расширить и свои возможности в привлечении квалифицированного специалиста сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации. Имея определенное ду-

ховное расположение, добрые желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, работник персонифицирует свою работу, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в некотором смысле уникальный характер. Если четко понимать, что движет работником, побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя ту или иную работу, можно построить гибкое управление. При этом человек сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения своих целей.

Государственное образовательное учреждение начального профессионального образования ПУ № 48 города Кемерово осуществляет свою деятельность с 1977 г. и в данный момент входит в число наиболее динамично развивающихся профессиональных училищ Кемеровской области. Учебное заведение имеет в своем штате 118 сотрудников. Из них на административно-управленческий аппарат приходится 6 чел. (5 % списочного состава), 87 чел. (74 %) – педагогические работники, учебно-вспомогательный персонал составляет 10 чел. (8,5 %) и обслуживающий персонал – 15 чел. (12,5 %). Большая часть коллектива – педагогический состав (74 % всего персонала).

На базе данного учебного заведения было проведено исследование с целью определения мотивационного климата трудового коллектива образовательного учреждения. Оно проводилось в два этапа.

На первом этапе для определения стратегических целей управления персоналом была составлена характеристика учреждения и проведен полный анализ состояния и использования персонала в данной организации. *На втором этапе* для разработки эффективной системы мотивации профессиональной деятельности работников училища, оценки мотивационной среды и оптимизации кадровой политики был проведен опрос. В опросе приняли участие 87 человек, из которых 84 % составили женщины и 16 % – мужчины. Исследование проводилось методом ранжирования – показателя уровня значимости вопросов анкет для респондентов. Анкетирование является распространенным способом опроса в маркетинге, что позволяет получить количественную и статистическую характеристики изучаемого явления, выявить и смоделировать причинно-следственные связи.

Для сбора и обработки информации факторы трудовой мотивации были сгруппированы по следующим направлениям [3]:

1. Производительность труда.
2. Привлекательность труда.
3. Отчуждение труда (отрицание).
4. Результативность труда.
5. Удовлетворенность трудом.

Данные респондентов заносились в анкету оценки (бланк результатов опроса), которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа (степень важности по 10-балльной шкале). Расположены эти качества ранжированно – от более до менее значимого. В соответствии с этим определяется степень важности (значимости) качеств.

Проанализировав все факторы трудовой мотивации, отметим основные, на которые необходимо обратить внимание при разработке программы по повышению мотивации персонала.

Анализ факторов, повышающих *производительность труда* всех работников коллектива, позволяет сделать вывод о том, что основными мотивами труда являются его оплата, связанная с результатами труда, работа, которая создает условия для самореализации и самовыражения, а также признание и одобрение со стороны коллег. Самым малозначимым критерием в данной категории является высокий шанс продвижения по службе.

Исследование факторов *привлекательности труда* подтверждает приоритетность экономических мотивов, таких как получение дополнительных льгот и стабильной работы без угроз увольнения, хорошие отношения с руководителем. Меньше всего респонденты обратили внимание на гигиенические условия труда на рабочем месте.

Изучение факторов, которые вызывают *отрицательное отношение к труду* у работников, позволило выяснить следующее: 36 % работников не получили возможности повысить уровень квалификации, принять участие в программах обучения. Многие (23,4 % опрошенных) утверждают, что отчуждение труда складывается из-за плохой психологической атмосферы в коллективе; 32,7 % респондентов отметили отсутствие роста заработной платы при изменении условий труда и нагрузки, а также социаль-

ную несправедливость в распределении заработка при выполнении аналогичной работы.

Анализ факторов, *повышающих результативность труда* у работников, позволил сделать следующие выводы: карьерный рост, стабильность, возможность повышать профессиональный уровень, справедливая оценка работы – это именно то, чего большинству не хватает. Меньшее предпочтение отдано такому фактору, как возможность доступа к интеллектуальным ресурсам.

По каждому исследуемому фактору трудовой мотивации групп работников образовательного учреждения были сделаны выводы и разработаны предложения, а все факторы, повышающие производительность труда, были проранжированы и сгруппированы в следующем порядке:

1. *Заработная плата*. Ее 48 % работников считают самым важным фактором; 22 % опрошенных – важным фактором; 17 % – менее важным; 13 % работников считают ее необходимым фактором, так как любой труд должен быть оплачен.

2. *Содержание работы*. Приоритетным фактором его считают 44,5 % персонала; важным – 34,2 %; менее важным – 10,0 %; не определились 11,3 % работников.

3. *Условия труда*. Пальму первенства этому фактору отдают 34 % персонала; 22 % считают его вторичным фактором и по 11 % – четвертым, пятым, шестым и седьмым по значимости фактором соответственно.

4. *Отношения с руководством*. Этот фактор 34 % коллектива считает менее важным; 12 % работающих – неважным; 54 % такой фактор не рассматривают.

5. *Перспектива построения карьеры*. Первоочередной задачей считают ее 13 % работников, 20 % – важной задачей; 31 % респондентов – менее важной; 36 % работников такой задачи вообще не ставят.

6. *Повышение профессионализма*. Выделяют необходимость в повышении профессионализма 11 % работников; 13 % считают это менее важным; 16 % опрошенных такой задачи не ставят; 60 % работников считают, что профессионализм растет по мере накопления опыта.

7. *Атмосфера в коллективе*. Считают ее менее важной, чем другие факторы, 67 % опрошенных.

Результаты данного исследования были положены в основу программы повышения мотивации персонала конкретного образовательного учреждения.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы позитивная направленность мотивов труда совпадала с целеполагающими ориентирами организации. Опыт работы в бюджетных организациях формирует у людей особые профессиональные установки и ценности. Для них характерна высокая мотивация к труду, лишь отчасти подкрепляемая материальными стимулами. Ни для кого не секрет, что в образовательных учреждениях велика эксплуатация приверженности профессии.

Существенный недостаток – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов коллектива как основного конкурентного преимущества. Следует признать, что на сегодняшний день уровень мотивации персонала в образовательных учреждениях НПО довольно низок, что подтверждают в какой-то степени и наши исследования. Связано это в первую очередь с проблемами финансирования. Безусловно, существует множество финансовых механизмов, которые могут помочь образовательным учреждениям НПО и СПО, например, получение грантов, внебюджетная деятельность за счет предоставления услуг населению. Но где гарантия, что финансовая внебюджетная деятельность будет из года в год повышаться, а не снижаться?

Применение новых управленческих технологий в образовательных учреждениях НПО и СПО позволит снизить увольнение персонала, обеспечить финансовую устойчивость организаций, а также повысить мотивацию труда.

Эти обстоятельства предопределили цели и задачи поиска и выбора путей развития идей мотивационного подхода к управлению образовательным учреждением через разработку программы мотивации. Построение такой программы позволяет управлять мероприятиями по мотивации как проектами. Она является условием повышения эффективности трудовой деятельности.

Ввиду того, что училище не может рассчитывать на увеличение финансирования из бюджета для внедрения и развития программы мотивации, поступление материальных ресурсов необходимо обеспечить за счет мощной системы социального партнерства и внебюджетной деятельности, гарантировать которую может безупречная репутация училища как поставщика квалифицированных рабочих в сферу строительства.

Таким образом, работа по управлению мотивацией персонала есть важный и необходимый фактор стабильного функционирования образовательного учреждения и его динамичного развития.

Библиографический список

1. *Кондратьев В. В.* HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В. В. Кондратьев. Москва: Эксмо, 2007. 512 с.
2. *Музыченко В. В.* Управление персоналом / В. В. Музыченко. Москва: Академия, 2006. 528 с.
3. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. Москва: Вершина, 2006. 224 с.

Е. В. Иголина

К ВОПРОСУ О ПОСТРОЕНИИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО СТУДЕНЧЕСКОГО ПОРТФОЛИО

Развитие практики отечественного профессионально-педагогического образования в условиях реализации компетентностного подхода требует совершенствования контрольно-диагностических процедур в направлении усиления их ориентации на оценивание профессиональных компетенций будущих педагогов. Способствовать этому, по мнению ряда исследователей, может включение в состав диагностического обеспечения образовательного процесса портфолио, нацеленного на диагностику профессиональных компетенций студентов, или *компетентностно-ориентированного студенческого портфолио*.

Изучение работ, посвященных применению портфолио в процессе подготовки и аттестации студентов профессиональных, в том числе профессионально-педагогических, образовательных учреждений, показало, что внедрение данного инструмента в практику отечественного образования значительно затруднено. Связано это с тем, что существующие в настоящее время исследования не дают целостного представления о том, что является собой студенческое портфолио и при каких условиях оно становится