

УДК 316.334.22

МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аквазба Е.О., Медведев П.С.

ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», Тюмень, Россия (625000, Тюмень, ул. Володарского, 38), e-mail: kitino@mail.ru

Одним из инструментов эффективного социального управления образовательной организацией является его мотивационная политика. Современная проблема большинства образовательных организаций - недостаточная проработанность мотивационной политики, адекватной моральным и материальным затратам. Объектом исследования становится система управления образовательной организацией. Предметом – мотивационные мероприятия, реализуемые в конкретной образовательной организации. Нами было организовано и проведено исследование, направленное на выявление мотивов профессиональной деятельности научно-педагогических работников, а также на определение тех видов мотивации из общего перечня мотивирующих мероприятий, которые способствуют повышению эффективности работы преподавателей. Результаты опроса свидетельствуют о том, что основные мотивы профессиональной деятельности педагогов носят нематериальный характер. Вместе с тем сотрудники ценят усилия руководства вуза по сохранению и улучшению их социальной защищённости. В то же время можно констатировать, что преподавательская профессия выбирается не по принципу престижности. Научно-педагогическим работникам было предложено дать оценку эффективности системы мотивирования труда. Был предложен перечень видов мотивации на основании Положения о мотивации работников. Среди видов мотивации для преподавателей значимой является нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая). Из материальных видов мотивации был отмечен лишь один (персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр.). Одним из значимых критериев эффективности управления образовательной организацией является результативность мотивации труда педагогического коллектива.

Ключевые слова: мотивация труда, мотивирующие мероприятия, мотивы профессиональной деятельности педагога, нематериальная мотивация, эффективное управление, социальное управление, образовательная организация, мотивационная политика образовательного учреждения, система эффективных контрактов.

THE MOTIVATION OF THE TEACHING STAFF AS A FACTOR OF EFFECTIVE EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT

Akvazba E.O., Medvedev P.S.

Tyumen State Oil and Gas University, Russia, Tyumen (625000, Volodarskaya street, 38), e-mail: kitino@mail.ru

One of the effective tools of social control educational organization is its motivational policy. The modern problem with most educational institutions - inadequate motivational policies, adequate moral and material costs. The object of the research is management system of an educational institution. The subject is motivational activities carried out in specific educational settings. We organized and conducted a study aimed at the identification of professional activity of scientific-pedagogical staff, as well as identifying the types of motivation out of the list of motivating activities that contribute to the effectiveness of teachers. The results of the survey indicate that the main motives of professional activity of teachers are of an intangible nature. Employees appreciate the efforts of the leadership of the University to maintain and improve their social protection. At the same time, the teaching profession is chosen not on the basis of prestige. We suggested that science teachers to assess the effectiveness of the system of motivation of labor. We gave a list of the types of motivation based on Provisions for employee motivation. Intangible motivation (social, administrative and psychological) is significant among the types of motivation. Among the material types of motivation was chosen one (personal multiplying factor to the salary). The impact of motivation of the teaching staff is one of the important criteria of efficiency of educational management organization.

Keywords: motivation, motivational activities, motives professional educator, non-material motivation, effective management, social management, educational organization, motivational policies of the educational institution, the system of efficient contracts.

В условиях модернизации российской системы образования от руководителей образовательных организаций ждут прежде всего эффективного управления, обеспечивающего высокое качество деятельности образовательной организации. Одним из аспектов деятельности руководителя в системе социального управления является мотивация труда сотрудников образовательной организации. Руководители посредством реализации механизмов мотивации побуждают сотрудников к эффективной работе и способствуют общему улучшению производительности труда. Поведение человека, в том числе в сфере труда, определяют его собственные потребности, способности, интересы, ценностные ориентации, целевые установки, желания, ожидания. Для каждого работника важен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Унифицировать его для всех сотрудников даже в рамках одной организации не представляется возможным, поскольку это ограничит человеческий потенциал. Анализ базовых концептов руководителей свидетельствует о том, что широкое распространение получила мысль, что для мотивации людей достаточно либо чувства страха (страх потерять работу, страх перед наказанием, опасение понижения в должности и т.д.), либо хорошего денежного вознаграждения.

Сегодня овладение механизмами современных возможностей мотивации является необходимым условием успешности руководителя любой организации, а для жестко структурированной и ограниченной рамками требований и стандартов единой системы образования РФ становится наиболее актуальным, особенно в ситуации, когда человеческий ресурс является сенситивным фактором системы управления. Эффективное стимулирование человеческого потенциала зачастую является одним из значимых критериев качества образовательной организации. Руководству образовательной организации необходимо разработать стратегию, найти оптимальную структуру и создать эффективную систему управления, использовать лучшие технологии для достижения организацией ее целей и выполнения миссии. Персонализация деятельности обуславливает в определенной степени уникальный характер труда, дает возможность трудиться с полной самоотдачей.

Современная проблема большинства образовательных организаций - это недостаточная проработанность мотивационной политики, адекватной моральным и материальным затратам. Объектом исследования становится система управления образовательной организацией. Предметом – мотивационные мероприятия, реализуемые в конкретной образовательной организации.

Мы ставили себе целью выявление составляющих мотивационной политики, влияющих на эффективное управление образовательной организацией, что обусловило ряд задач: рассмотрение теоретико-методологических основ мотивации работников образовательной организации; выявление факторов эффективного управления образовательной организацией;

анализ нормативно-документальной базы конкретной образовательной организации по вопросам мотивации; определение мотивационных условий, способствующих повышению эффективности управления.

Теоретико-методологические основы по интересующей нас проблематике были изучены нами по ряду работ в области мотивации и управления. Т.Д. Комиссарова рассматривает мотивацию с позиций менеджмента, А.Н. Занковский обосновывает её с позиций психологии. В.В. Авдеев, В.И. Бовыкин, С.И. Самылин, А.Д. Столяренко описывают разнообразные методы повышения мотивации сотрудников. Е.П. Ильин анализирует разнообразные дефиниции понятия «мотив» и даёт характеристику видов стимуляции применительно к деятельности научно-педагогических работников. Н.В. Немова, обосновывая актуальность мотивирования педагогов на профессиональное развитие, предлагает авторскую разработку, которая позволяет выделить ведущие мотивы и стимулы для этого. Н.В. Самоукина уделяет особое внимание вопросам стимулирования труда. З.П. Румянцева описывает функции управления и общенаучные подходы, характеризующие процесс управления той или иной организацией. В.П. Симонов на основе работ учёных первой половины 20 века излагает суть системного деятельностного подхода. З.П. Румянцева, В.Д. Грибов, Г.В. Голикова и Ю.В. Шеина предпринимают попытку анализа понятия «эффективность» и выявления существующих систем оценивания эффективности управления. Т.И. Мальцева полагает, что в процессе управления педагогическими работниками выделяется девять основных направлений деятельности. С.Д. Резник уделяет внимание кадровой политике в процессе формирования и развития управленческого потенциала вуза.

С позиции менеджмента мотивация – это «процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации» [2;171]. В свою очередь, Е.П. Ильин, анализируя разнообразные дефиниции понятия «мотив», отмечает: «В качестве его называются самые разные психологические феномены: представления и идеи, чувства и переживания; потребности и влечения, побуждения и склонности; желания и хотения, привычки, мысли и чувство долга; морально-политические установки и помыслы; психические процессы, состояния и свойства личности; предметы внешнего мира; установки и даже условия существования» [1;18]. Таким образом, проблема понимания мотива и мотивации представляется дискуссионной. В обыденном сознании мотивы упрощённо понимаются как побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

В современной теории социального управления мотивация считается одним из его методов, составной частью управленческого процесса, направленного на достижение

конкретной цели менеджмента – способствовать эффективному труду людей. Мы вслед за Е.П. Ильиным под мотивационным потенциалом понимаем «силу того воздействия, которое оказывает на энергетику мотива данный стимул» [3; с. 300-301].

Управление образовательной организацией, если это, например, вуз, можно осуществлять посредством составления рейтингов кафедр с включением следующих показателей и критериев их оценки: количество ставок научно-педагогических работников и учебно-вспомогательного персонала кафедры, что свидетельствует об интенсивности работы и сложности управления; процент преподавателей с учёными степенями кандидата и доктора наук; процент преподавателей, имеющих учёное звание профессора или доцента по кафедре; количество студентов-выпускников по специальностям и направлениям кафедры; количество выданных выпускникам дипломов с отличием; процент трудоустроенных выпускников по специальности; количество прикрепленных к кафедре аспирантов и докторантов; соотносённость штатных преподавателей и совместителей на кафедре; количество публикаций в журналах, рецензируемых ВАК, выполненных штатными преподавателями; количество монографий, учебников и учебных пособий, выпущенных преподавателями кафедры (с грифом или без); количество проведённых преподавателями кафедры научных, воспитательных, спортивно-массовых мероприятий; общее число студентов кафедры, ставших победителями и призёрами олимпиад вузовского, регионального и Всероссийского уровней; выполнение плана набора абитуриентов либо слушателей на программы дополнительного профессионального образования; объем привлечённых кафедрой средств, направленных на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Предложенные критерии можно объединить в группы с учётом их значимости, установить соответствующие баллы, коэффициенты или абсолютное денежное выражение в зависимости от количества ставок научно-педагогических работников на кафедре. При условии выполнения того или иного показателя начислять баллы и переводить определённые денежные суммы, при невыполнении ничего не начислять. Таким образом, мотивационными мероприятиями будут подкреплены те виды работ на кафедре, которые не учтены в плановых заданиях.

Сегодня в российских университетах начала внедряться система эффективных контрактов, которые заключаются с руководителями подразделений, а впоследствии – с научно-педагогическими работниками. Эффективный контракт представляет собой трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

В частности, в Тюменском государственном нефтегазовом университете этапы внедрения эффективного контракта охватывают период с 2013 по 2018 годы. Первый этап (2013 год) включает следующие действия: актуализация нормативной базы для оценки эффективности труда работников; заключение трудовых договоров в связи с введением эффективного контракта; введение прозрачного механизма оплаты труда руководителей учреждений. Второй этап (2014-2015 годы) предусматривает актуализацию (разработку) показателей эффективности деятельности работников; заключение трудовых договоров в связи с введением эффективного контракта; совершенствование квалификационных требований к работникам. Третий этап (2016-2018 годы) будет ознаменован завершением работы по заключению трудовых договоров; обеспечением достижения целевых значений соотношения средней заработной платы работников и средней заработной платы в регионе.

В настоящее время эффективность управления университетом оценивается в соответствии с Перечнем целевых показателей эффективности работы бюджетных образовательных учреждений высшего профессионального образования, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации (утверждённым приказом Министерства образования и науки РФ от 8 ноября 2010 г. №1116 в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 2 сентября 2011г. № 2257). На основе данного документа руководством вуза оценивается эффективность деятельности всех кафедр по следующим группам критериев: качество образования; социальная защищенность обучающихся; научный потенциал; кадровый потенциал; финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса; уровень исполнительской дисциплины.

Нами было организовано и проведено исследование, направленное на выявление мотивов профессиональной деятельности научно-педагогических работников Тюменского государственного нефтегазового университета (далее ТюмГНГУ), а также на определение тех видов мотивации из общего перечня мотивирующих мероприятий (в соответствии с Положением о мотивации работников ТюмГНГУ), которые способствуют повышению эффективности работы преподавателей. Данное исследование проводилось методом опроса в соответствии с разработанными вопросниками с 1.03. по 31.03. 2014 г.

При составлении вопросника «Методика выявления профессиональной мотивации педагога» была использована методика В.П. Симонова, переработанная и дополненная в соответствии с другой целевой аудиторией (В.П. Симонов разрабатывал методику для учителей средних школ, в нашем случае это преподаватели университета). В вопроснике «Оценка эффективности системы мотивирования научно-педагогических работников ТюмГНГУ» был приведён перечень видов мотивации в соответствии с действующим Положением о мотивации работников ТюмГНГУ.

В целях определения процента выборки респондентов было выявлено, что согласно данным Управления по работе с персоналом в образовательной организации по состоянию на 31.12. 2013 г. профессорско-преподавательский состав университета состоит из 1650 работников, из них 1303 работают на постоянной основе. Именно на таких сотрудников распространяет своё действие нормативная документация ТюмГНГУ, регулирующая вопросы мотивации труда. В процессе исследования было опрошено 40 человек, что составляет 3% от числа преподавателей, работающих в вузе на постоянной основе.

Состав опрошенных в соответствии с их должностями выглядит следующим образом: заведующий кафедрой, профессор – 5 человек (12%); заведующий кафедрой, доцент – 3 человека (8%); профессор – 10 человек (25%); доцент – 10 человека (25%); старший преподаватель, ассистент – 12 человек (30%). Все опрошенные респонденты работают в ТюмГНГУ более трёх лет, занимают активную жизненную позицию, ознакомлены с Положением об оплате труда работников ТюмГНГУ; Положением о мотивации работников ТюмГНГУ; Порядком установления стимулирующих выплат работникам ТюмГНГУ за наиболее значимые результаты деятельности.

Проведение опроса включало несколько этапов. Преподавателям предлагалась методика выявления профессиональной мотивации педагога. В ней отражены 25 критериев, которые представляют собой перечень утверждений, формулирующих возможные мотивы профессиональной деятельности, отвечающих на вопрос: «Почему я занимаюсь преподавательской работой в вузе?» Необходимо было отметить не более 10 вариантов ответов. В процессе обработки результатов опроса было выявлено, что опрошенные в качестве мотивов профессиональной деятельности указали 18 критериев, причём 13 из них отметили более 50% респондентов. Таким образом, можно полагать, что у 70% критериев из 25 есть эффект, они определяют профессиональную мотивацию преподавателей. Семь критериев вообще не были отмечены, что составляет 30% от всего перечня, они не влияют на профессиональную мотивацию. Полученные данные были систематизированы и подготовлены для дальнейшей обработки.

В качестве примера можно привести пять критериев, которые были отмечены подавляющим большинством опрошенных (%): возможность наиболее полной самореализации (91%); возможность заниматься научно-исследовательской работой (90 %); возможность заниматься самообразованием (86 %); удобный режим работы (83 %); гарантированная заработная плата и разные виды материальной поддержки (79 %). Примеры критериев, которые не были отмечены: отсутствие мелочного ежедневного контроля; нравится кому-либо что-либо объяснять; нравится, что меня студенты слушают и не спорят; привлекателен укороченный рабочий день; привлекательна престижность профессии;

возможность за счёт вуза ездить в зарубежные командировки; надеюсь, что мой скромный труд останется в памяти людей.

Таким образом, результаты опроса свидетельствуют, основные мотивы профессиональной деятельности педагогов носят нематериальный характер. Вместе с тем сотрудники ценят усилия руководства вуза по сохранению и улучшению их социальной защищённости. В то же время можно констатировать, что преподавательская профессия выбирается не по принципу престижности.

Научно-педагогическим работникам было предложено дать оценку эффективности системы мотивирования в ТюмГНГУ. Был предложен перечень видов мотивации на основании Положения о мотивации работников ТюмГНГУ. Необходимо было отметить, какие из них являются наиболее значимыми факторами для повышения эффективности работы преподавателей в ТюмГНГУ, причём не более 10 вариантов ответов.

Полученные результаты опроса распределились таким образом: более половины респондентов указали в качестве наиболее действенных всего 9 видов мотивации (30 % от всех видов мотивации), среди которых оказались следующие: персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр. (94 %); компенсация работникам части расходов по обслуживанию ипотечных кредитов в рамках Программы ипотечного кредитования жилищного строительства для работников университета (90 %); публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег (86 %); участие в разработке проектов в рамках программ развития университета, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную группу (83 %); включение в резерв управленческих кадров ТюмГНГУ, формирование плана карьеры (71 %); награды университета, Тюменской области, отраслевые (69 %); размещение фотографии сотрудника на Доске почёта, Галерее лидера (61 %); премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития университета (64 %); частичная оплата санаторно-курортного лечения (52 %).

Таким образом, можно сделать вывод, что среди видов мотивации для преподавателей значимой является нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая). Из материальных видов мотивации был отмечен лишь один (персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр.). Это можно объяснить тем, что люди знают цену своему труду, осознают профессиональный и личностный вклад в развитие университета и вправе рассчитывать на персональную адекватную оценку этого вклада.

Список литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: уч. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 292 с.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: уч. пособие. – М.; Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
4. Комиссарова Т.Д. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
5. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами: уч. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 430 с.

Рецензенты:

Моор С.М., д.соц.н., профессор, директор Центра дистанционного образования ФГБОУ ВПО «Тюменского государственного нефтегазового университета», г. Тюмень;

Федоряк Л.М., д.п.н., профессор Института филологии и журналистики ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный университет», г. Тюмень.