

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аквазба Е.О., Медведев П.С.

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

Система мотивации труда в современной образовательной организации оценивается как один из значимых инструментов социального управления качеством образования. Объект исследования – система мотивации труда образовательной организации. Предмет – мотивационная политика, реализуемая в конкретной образовательной организации. В статье раскрыты основные теоретико-методологические аспекты проблемы мотивации труда с различных позиций (психологии, социального управления, педагогического менеджмента), представлен анализ работ таких авторов, как А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А.Н. Занковский, Н.В. Немова, Е.П. Ильин и др. Проведенное исследование методами опроса, интервью и анкетирования в конкретной образовательной организации позволило определить актуальные мотивы профессиональной деятельности научно-педагогических работников, ведущие виды мотивации, способствующие повышению эффективности управления качеством образования. В статье названы конкретные мероприятия мотивационной политики, способствующие повышению результативности использования системы мотивации труда в конкретной образовательной организации и определены перспективы ее развития.

Ключевые слова: виды мотивации, качество образования, мотивация труда, мотивирующие мероприятия, мотивы профессиональной деятельности педагога, эффективное управление, мотивационная политика, мотивационный потенциал, человеческий ресурс, образовательная организация, человеческий потенциал.

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

The system of motivation in a modern educational organization is an important instrument of social control the quality of education. The object of study is the system of motivation of educational organization. Subject – motivational policies that are implemented in a particular educational organization. In the article the basic theoretical and methodological aspects of the problem of motivation from different perspectives (psychology, social management, pedagogical management), the analysis of such authors as A. Maslou, K. Alderfer, D. MacGregor, F. Gerberg, D. Mackleland, A.N. Zankovskiy, N.V. Nemov, E.P. Ilnin etc. The actual motives of professional activity of scientific and pedagogical workers, leading types of motivation, to enhance the effectiveness of quality management of education in a particular educational organization identified by the methods of survey, interview and questionnaire. Research and teaching staff in the process of survey methods interviews and questionnaires assessed the effectiveness of the existing system of motivation of staff capacity. Intangible motivation (social, administrative, psychological) human potential continues to occupy a leading position. The article named the specific activities motivational policies conducive to improving the efficiency of use of the system of motivation in a specific educational organization and defined its development prospects.

Keywords: types of motivation, quality of education, motivation, motivational activities, motives of professional activity of the teacher, effective management, motivation policy, the motivational potential, human resource, educational organization, and human potential.

Современные руководители образовательных организаций должны понимать, что управление мотивацией сотрудников обусловлено уникальностью личности человека и должно быть антропоцентрированным.

Непроработанность механизмов управления системой мотивации труда в

образовательной организации, недооценка расхода человеческого капитала становится реальной проблемой современных образовательных организаций в условиях стандартизации, нормативно-правовой регламентированности и контроля финансирования системы образования РФ. Объектом нашего исследования является система мотивации труда в образовательной организации; предмет – мотивационная политика, реализуемая в конкретной образовательной организации.

Нашей целью был анализ теоретико-методологических аспектов проблемы мотивации труда в современной образовательной организации, выявление составляющих мотивационной политики, способствующих эффективному управлению образовательной организацией, и перспектив ее развития. Постановка данной цели обусловила ряд задач: раскрытие теоретико-методологических аспектов проблемы мотивации труда сотрудников образовательной организации; составление перечня факторов мотивации педагогического персонала; определение перспектив развития мотивационной политики конкретной образовательной организации.

Теоретико-методологические основы проблемы мотивации представлены в работах следующих авторов: Т.Д. Комиссарова (мотивационный менеджмент); А.Н. Занковский (мотивационная психология); В.В. Авдеев, В.И. Бovyкин, С.И. Самылин, А.Д. Столяренко (методы повышения мотивации сотрудников); Е.П. Ильин (виды стимуляции деятельности научно-педагогических работников); Н.В. Немова (ведущие мотивы и стимулы личностного развития педагогов); Н.В. Самоукина (стимулирование труда); З.П. Румянцева (социальное управление); В.П. Симонов (системно-деятельностный подход); З.П. Румянцева, В.Д. Грибов, Г.В. Голикова и Ю.В. Шеина (эффективность и системы оценивания эффективности управления); Т.И. Мальцева (направления процесса управления педагогическими работниками); С.Д. Резник (кадровая политика в процессе формирования и развития управленческого потенциала вуза).

Существуют разнообразные подходы к трактовке термина «мотивация», например, с точки зрения психологии, мотивация может быть рассмотрена как «процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения. Этот внутренний процесс направляет поведение человека и определяет тот выбор, который он делает из возможного набора поведенческих альтернатив» [4, 330]. Анализируя теоретико-методологические основы теории мотивации невозможно обойти пирамиду потребностей А. Маслоу. Пересмотрев теорию мотивации А. Маслоу, К. Альдерфер выделил три основные группы потребностей: экзистенциальные связаны с удовлетворением базовых потребностей; социальные связаны с желанием индивида устанавливать и поддерживать межличностные связи с окружением; развития – стремление к самосовершенствованию и интеллектуальному росту личности.

Анализируя разные подходы менеджеров к управлению деятельностью наёмных работников, другой учёный Д. МакГрегор выявил, что эти подходы объясняются различными взглядами на природу человека: принципиально негативного (теория Х) и принципиально положительного (теория Y). Первая теория предполагает, что большинство людей нуждается в принуждении, контроле и лишь наказание или страх перед наказанием способны быть стимулами к добросовестной и эффективной работе. Вторая теория базируется на идее широкого участия коллектива организации в процессе подготовки и принятия решений, наделения сотрудников большей ответственностью [4].

В 1950-ые годы Ф. Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях, в соответствии с которой были выявлены мотивирующие факторы, например, гигиенические факторы (связаны с окружающей средой, в которой осуществляется деятельность сотрудника, и её недостатками).

По мнению Дэвида МакКлелланда, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. В таком случае успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Согласно теории МакКлелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации, включения в резерв управленческих кадров той или иной организации, назначения исполняющими обязанности руководителя на время его отсутствия и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить, поэтому задача руководителя – максимально способствовать этому [3].

Теория подкрепления мотива разрабатывалась Е. Торндайком, С. Хиллом и Б. Скиннером, которые пришли к выводу, что поощрение более эффективно изменяет поведение человека, чем наказание, приводящее к замыканию человека в себе, повышенному уровню тревожности, недоброжелательной реакции по отношению к руководству и коллегам. В большинстве случаев наказание не способствует отказу индивида от нежелательного поведения, оно видоизменяет его в неявную форму [4].

А. Н. Занковский приводит практические рекомендации по мотивированию работников в организации: необходимо определить и детализировать то поведение, которое правильно и желательно на рабочем месте; правильное поведение требует регулярного подкрепления; нежелательное или неправильное поведение целесообразно игнорировать,

применяя наказания лишь при регулярном повторении или в особых случаях, способных повлечь серьёзные негативные последствия; не следует допускать задержки в подкреплении правильного поведения с тем, чтобы сохранялась тесная временная связь между поведением и поощрением; рекомендуется определить схему подкрепления и вид поощрения в соответствии с индивидуальными особенностями работника и текущей ситуацией; даже после появления устойчивого желаемого поведения существует необходимость его последующего регулярного подкрепления» [4, 350].

В процессе изучения мотивационного потенциала различных видов стимуляции Е.П. Ильин [5, 300-301] описал виды стимуляции применительно к деятельности научно-педагогических работников: похвала, моральное поощрение и порицание, наказание; материальное поощрение (вознаграждение); соревнование как стимулирующий фактор; влияние присутствия других людей; влияние успеха и неудачи; влияние общественного внимания (моральных стимулов); привлекательность содержания деятельности; наличие перспективы, конкретной цели; прогноз и активность человека; функциональные состояния.

Становится очевидным, что перед администрацией образовательной организации ставится задача создания таких условий, которые мотивировали бы педагогов на профессиональное развитие.

Н.В. Немова [6], обосновывая актуальность подобной задачи, предлагает авторскую разработку «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким, оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности.

Проблема выбора путей мотивации педагогического коллектива особенно актуальна для руководителя образовательной организации, поскольку при жесткой системе стандартизации и нормативно-правовой регламентации деятельности образовательных организаций возрастает роль человеческого потенциала как основного чувствительного инструмента обеспечения качества образования.

Использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.

Эффективность деятельности образовательной организации и качество образования зависят от системы управления ее персоналом на основе модели управления, учитывающей педагогические условия. Основными критериями эффективного управления педагогическим персоналом являются: эффективность работы педагогического персонала, качество

образовательного процесса, качество менеджмента. Эффективность работы педагогического коллектива зависит от комплекса оптимальных педагогических условий управления персоналом образовательной организации [1].

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 [2].

На базе Тюменского государственного нефтегазового университета (далее ТюмГНГУ) было проведено исследование (01.03.2014 – 31.03.2014), направленное на выявление видов мотивов профессиональной деятельности, способствующих эффективному управлению качеством образования. Исследование состояло из нескольких этапов. На первом этапе преподаватели были опрошены по методике выявления профессиональной мотивации педагога (выбор утверждений, раскрывающих мотив профессионального выбора). По результатам опроса были выявлены наиболее актуальные критерии выбора преподавательской работы, например, 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 %). Результаты опроса демонстрируют нематериальный характер мотивов профессиональной деятельности педагогов.

На втором этапе исследования научно-педагогическим работникам было предложено оценить систему мотивирования труда в ТюмГНГУ: из составленного перечня видов

мотивации профессорско-преподавательский состав выбирал наиболее значимые факторы, способствующие повышению качества организации преподавательской деятельности, среди которых оказались: 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 почета, Галерее лидера (61 %); премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития университета (64 %); частичная оплата санаторно-курортного лечения (52 %).

Список литературы

1. Аквабза Е.О. Особенности социального управления образовательной организацией в современных российских условиях // Фундаментальные исследования. 2015. № 1 (часть 16).
2. Аквабза Е.О., Медведев П.С. Мотивация труда педагогических работников как фактор эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования. № 2015.
3. Баранчев В.П. Управление инновациями: учебник / В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. М.: Юрайт, 2012. 711 с.
4. Занковский А.Н. Организационная психология: уч. пособие. М.: Флинта: МПСИ, 2000. 648 с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. 512 с.
6. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М.: Сентябрь, 1999. 240 с.

Рецензенты:

Мехришвили Л.Л., д.соц.н., профессор, главный ученый секретарь ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень;
Потапов В.Н., д.п.н., профессор, заведующий кафедрой лыжного спорта Института физической культуры ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный университет», г. Тюмень.