

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

© 2016 Кольчугина Е.В.

ЧОУ ВО «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Система материального стимулирования в сфере образования в большинстве случаев не отвечает требованиям внутренних мотиваторов сотрудников, что приводит к снижению результативности профессиональной деятельности и отсутствию внутренней заинтересованности в ней.

Ключевые слова: мотивация, система стимулирования, мотивационный профиль.

Проблема мотивации труда работников образования неоднократно поднималась в научных трудах, поскольку эффективность деятельности педагога напрямую коррелирует с удовлетворением значимых потребностей.

Мотивация, как внутренний, не всегда осознаваемый фактор, определяет направленность деятельности работника и выступает в качестве ведущей управленческой функции. Именно знание особенностей мотивации сотрудников упрощает процесс управления и способствует повышению результативности профессиональной деятельности.

В этой связи стимул выступает только в качестве логического продолжения мотивационной политики. Подбор адекватных бонусов позволяет найти верный подход к каждому, даже самому сложному работнику, и заговорить с работником на языке значимых для него стимулов.

Работа с правильными мотиваторами позволяет одновременно решить целый ряд задач: начиная от активации профессиональной деятельности и заканчивая профессионально-личностным развитием сотрудников.

В литературе встречается большое количество работ, посвященных исследованию педагогической деятельности через призму конкретных теорий. Изучается зависимость ведущих мотивов от таких факторов, как стаж работы, возраст педагогов, уровень профессиональных и карьерных достижений и т.д.

В частности, в зависимости от стажа работы выделяются следующие пять групп специалистов [4]:

I группа – работники с доминированием внутренней мотивации, для которых характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего с этой мотивационной доминантой встречаются в группе люди, имеющие трудовой стаж от 2 до 10 лет.

II группа – сотрудники с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа является самой многочисленной, трудовой стаж от 10 до 15 лет.

III группа – сотрудники с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие сотрудники наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество сотрудников с доминирующими внешними положительными мотивами встречаются среди людей со стажем работы от 15 до 20 лет.

IV группа – сотрудники с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же, как и предыдущая группа, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны

потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку сотрудники представители этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким можно отнести сотрудников, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа – сотрудники с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти сотрудники, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто являются одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко сотрудники с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Это пример лишь одной из многочисленных классификаций, разработанных для целей мотивации педагогических работников.

Среди программ ЧОУ ВО «Международный институт рынка» встречается программа профессиональной переподготовки в сфере экономики, адресно разработанная именно для работников образовательных учреждений. Слушатели программы – высшее звено управления в учреждениях разных уровней образования и разных форм собственности, однако преобладающим контингентом являются руководители детских дошкольных учреждений и общеобразовательных школ г. Самары и Самарской области.

Получая экономическое образование, директора и завучи стремятся не только пополнить свой личный багаж знаний,

получить официальный документ, но и параллельно найти ответы на сложные управленческие вопросы. Среди тем аттестационных работ встречаются формулировки не только экономической направленности, достаточно часто исследуемые вопросы лежат в области психологии и социологии управления и направлены на изучение мотивационных аспектов педагогической деятельности.

При этом изучая структуру мотивации своих коллективов, руководители образовательных учреждений исследуют и собственные мотивационные профили.

То, что мотивационные профили данной категории работников отличаются от профилей всех прочих работников, стало понятно еще по итогам первого года обучения, в 2010 году. Для исследования структуры мотивации была использована концепция мотивационных типов личности В.И. Герчикова, в соответствии с которой существует пять типов трудовой мотивации [1]. Каждый работник сочетает в себе один или несколько мотивационных типов в определенной пропорции и описывается в виде так называемого «мотивационного профиля». Наличие ведущего мотива обуславливает принадлежность работника к достижительному мотивационному классу, а отсутствие – к избегательному.

Профессиональный тип (достижительный класс мотивации).

Особенности людей данного мотивационного типа заключаются в том, что «профессионалы» видят в работе возможность реализовать свои знания и умения. Для таких специалистов важна интересная и содержательная работа, а также возможность проявить себя и доказать, что они в состоянии справиться с трудными заданиями. В целом, «профессионала» отличает следующее:

- интерес к высокому содержанию труда;
- избегание низко-содержательных работ, даже при условии высокой оплаты;
- самовыражение через решение профессионально сложных задач;
- потребность в свободе в оперативных действиях;

- стремление к профессиональному признанию.

Инструментальный тип (достижительный класс мотивации).

«Инструменталы» ориентированы на достойный, в их понимании, уровень оплаты труда. Такие работники трудятся с большой отдачей на любой работе, если их труд адекватно оплачивается. Базовая характеристика работника, принадлежащего к инструментальному типу, – это внимательное отношение к стоимости труда, а не его содержанию, при этом цена должна быть обоснована, то есть соответствовать профессиональному вкладу работника. Фактически специалист с преобладанием инструментального мотивационного типа готов к профессиональной самоотдаче на любой хорошо оплачиваемой работе. «Инструменталы» достаточно часто встречаются среди слушателей программ профессиональной переподготовки, поскольку в основном это представители коммерческого сектора экономики и реже встречаются среди работников социальной сферы.

Патриотический тип (достижительный класс мотивации).

Работники такого типа ориентированы на высокие профессиональные показатели из-за высоких моральных, религиозных и идеологических соображений. Реализация значимой идеи (служить ближнему, учить и лечить людей) – это то, что отличает этих работников от всех остальных. Это специалисты, которые ценят результативность общего дела и общественное признание своего участия в деятельности больше, чем деньги или престижность работы. Среди слушателей программ профессиональной переподготовки такие работники встречаются чрезвычайно редко, однако как только появились образовательные программы для специалистов социальной сферы, статистика изменилась.

Хозяйский тип (достижительный класс мотивации).

Фактически это типаж индивидуального предпринимателя – специалиста, готового выполнять свою работу с максимальной отдачей, при этом высокое содержание труда

и оплата отходят на второй план. Самое главное требование, которое предъявляется к профессиональной деятельности, – это свобода действий.

Характеристика работников, относящихся к хозяйскому типу:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Люмпенизированный тип (избегательный класс мотивации).

«Люмпены» – это люди со слабой мотивацией к эффективной работе. Как правило, они обладают низкой квалификацией и не стремятся её повышать, характеризуются низкой ответственностью и стремлением к минимизации усилий. Несмотря на все эти негативные качества, такие работники востребованы на тех работах, где не требуется высокой квалификации и за которые работодатель не готов много платить. Фактически работники с избегательной мотивацией относятся к категории людей, которые вообще не стремятся работать и делают только то, за что не последует наказания.

Несмотря на то что сфера образования по определению не подходит для работников с данным типом мотивации, в ходе многочисленных исследований по изучению педагогических коллективов нами неоднократно отмечались сотрудники, в мотивационном профиле которых ведущие позиции занимал именно избегательный класс мотивации. Стоит отдельно отметить, что в процессе работы в программе профессиональной переподготовки, мною не встречался ни один руководитель образовательного учреждения с ведущим люмпенизированным типом мотивации, при этом наблюдался значительный перевес профессиональных и патриотических работников.

В частности, в одной из первых групп профессиональной переподготовки для руководителей образовательных учреждений (2011 г.) распределение ведущих мотивационных типов показало, что в группе отсутствовали работники инструментального и люмпенизированного типов.

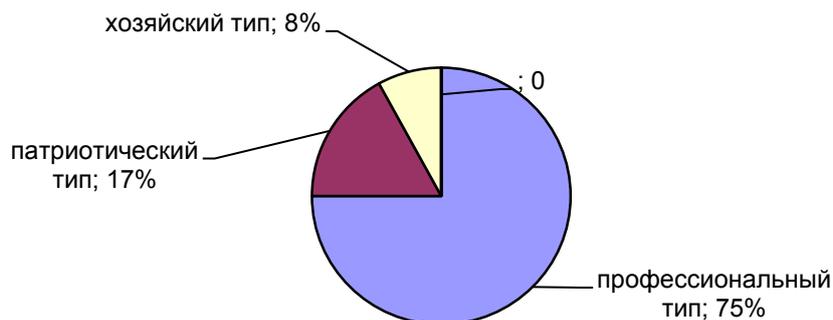


Рисунок 1 - Доминирующие типы мотивации руководителей образовательных учреждений

Для того чтобы представить, каким образом обычно распределяются мотивационные типы в педагогических коллективах общеобразовательных учреждений г. о. Самары, можно в качестве примера привести результаты типовых исследований, проведенных в последние годы. В частности, при обследовании в 2013 году педагогического коллектива МОУ

Школа №33 г.о. Самара (целевая выборка – 20 педагогов) были получены следующие результаты (Рис.2.) по 1 рангу (доминирующие мотивационные типы):

- инструментальный тип - 2 человека (10%);
- профессиональный тип - 12 человек (60%);
- патриотический тип – 5 человек (25 %);
- люмпенизированный – 1 человек (5%).

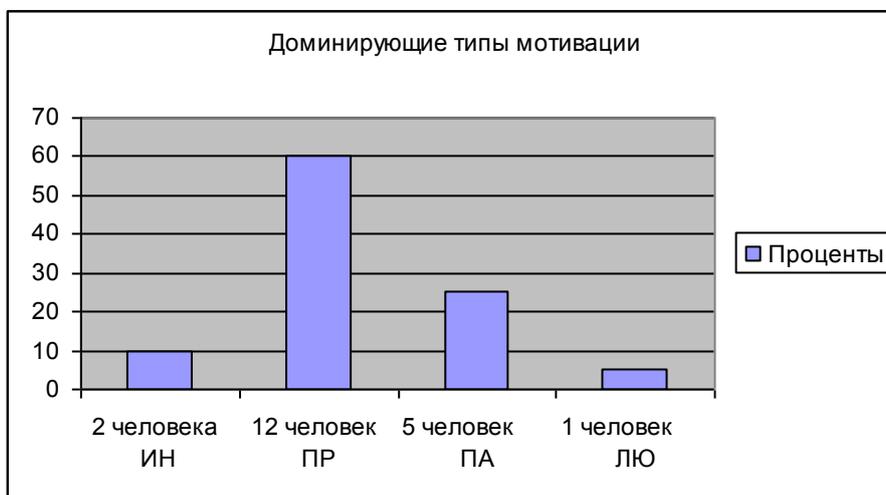


Рисунок 2 – Доминирующие типы мотивации (1 ранг) среди педагогического коллектива МОУ Школы №33 г.о. Самары

Если посмотреть, какие мотивационные типы были выявлены в этом же коллективе на втором месте, то результаты будут следующие (Рис. 3.):

- инструментальный - 8 человек (40%);
- профессиональный – 5 человек (25 %);

- патриотический – 6 человек (30%);
- люмпенизированный – 3 человека (15%).

Данные мотивационные типы хоть и встречаются на 1 месте, но при неадекватном стимулировании могут проявить себя с негативной стороны.

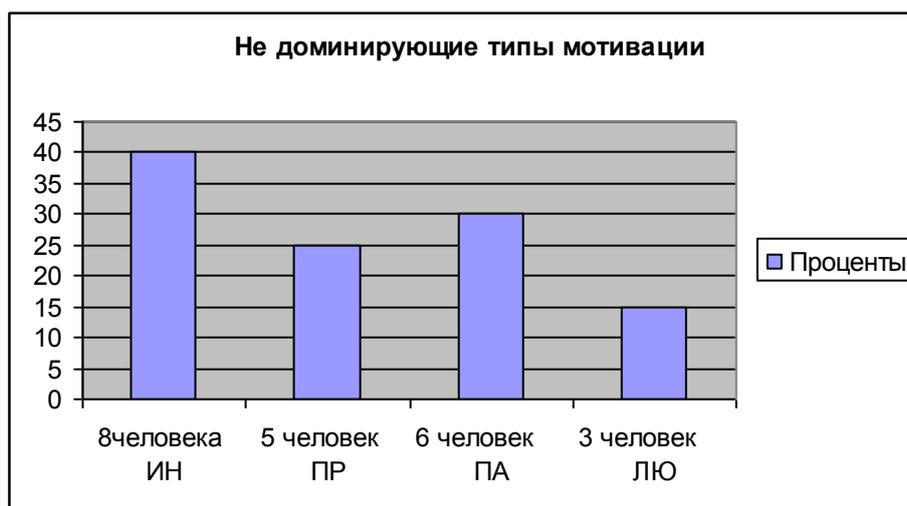


Рисунок 3 – Распределение типов мотивации 2 ранга

В ходе обработки тестового материала педагогического коллектива МОУ Школа было установлено, что структура №33 г.о. Самара выглядит следующим преобладающих типов мотивации среди образцов:

Таблица № 1 - Структура преобладающих типов мотивации

Средние индексы мотивации по группе (средние ранги мотивационных типов)	Типы трудовой мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	0,1	0,6	0,25	-	0,05
На первом или втором месте	0,5	0,85	0,5	-	0,2

Имея на руках подобные сведения, руководитель образовательного учреждения в состоянии подобрать адекватные стимулы. В частности, в данном случае, исходя из результатов анкетирования, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных стимулах; применимыми являются материальные и натуральные формы стимулирования, а также участие в управлении. Негативные стимулы и патернализм запрещены, поскольку при их использовании эффективность стимулирования не просто снизится, а скорее

спровоцирует усиление негативных форм поведения.

При работе с методикой всегда есть возможность провести анализ зависимости отдельных мотиваторов и значимых для данного коллектива показателей.

В качестве примера можно привести исследование 2016 года, направленное на изучение мотивационного профиля педагогического коллектива МБОУ Школа № 166 г.о. Самары. Было опрошено 42 педагога (сплошная выборка). Полученные данные представлены в таблице № 2.

Таблица № 2 - Структура преобладающих типов мотивации (общая)

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	0,21	0,78	0,02	0,02	0,09
На первом или втором месте	0,71	0,92	0,33	0,9	0,19

Проведенные расчеты 1 и 2 рангов показали, что преобладающим типом мотивации коллектива выступает профессиональный тип. Однако руководство коллектива нуждалось в уточненных данных

по отдельным возрастным группам сотрудников, поэтому было принято решение об анализе показателей по 3-м возрастным группам (табл. № 3).

Таблица № 3 - Структура преобладающих типов мотивации (по возрастным группам)

Место рейтинга	Возрастная группа	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	25-35 лет	0,02	0,11	0	0	0,05
	36-45 лет	0,14	0,43	0	0	0,02
	46 лет и старше	0,2	0,24	0,02	0,02	0,02

На первом или втором месте	25-35 лет	0,12	0,12	0,07	0,02	0,1
	36-45 лет	0,43	0,52	0,12	0,02	0,5
	46 лет и старше	0,17	0,12	0,14	0,05	0,05

В 1 возрастной группе преобладающий тип мотивации – профессиональный. Во второй возрастной группе преобладают профессиональный и инструментальный тип. В третьей возрастной группе преобладают инструментальный и патриотический тип, значит, формы стимулирования в разных возрастных группах будут несколько различаться.

Интересные результаты дает использование методики для изучения мотивационного профиля конкретной

категории педагогических работников, например классных руководителей.

Для разработки системы стимулирования труда этой категории педагогов в 2016 году в гимназии «Перспектива» были опрошены 28 классных руководителей, женщины в возрасте 41-50 лет с высшей квалификационной категорией.

Результаты тестирования показали, что при ранжировании на 1 место выходит профессиональный мотивационный тип, а 2 место занимает инструментальная мотивация (табл. № 3).

Таблица 3 - Ранговая таблица распределения мотивационных типов

Тип мотивации	Общий	Средний	Ранг
ИН	2,5684	0,256	2
ПР	3,141	0,341	1
ПА	1,636	0,16	3
ХО	1,001	0,10	5
ЛЮ	1,549	0,154	4

В совокупности с методиками, оценивающими удовлетворенность трудом, у руководящего состава гимназии появились реальные обоснованные данные, необходимые для разработки системы стимулирования.

В разговоре о системе стимулирования в любой сфере существует своя специфика, и область образования не исключение. Безусловно, преобладающим стимулом выступает материальное стимулирование, в виде различных доплат за выполнение конкретных показателей. В зависимости от

особенностей образовательной деятельности учреждения и требований должности дополнительные материальные выплаты, при наличии таковых, могут начисляться на основании достижения сотрудником специально разработанных показателей.

Приведенные примеры доказывают, что применение устойчивых методик в состоянии упростить процесс разработки системы стимулирования в отдельно взятом образовательном учреждении и обосновать необходимость использования различных нематериальных форм стимулирования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия, № 7, 2002.
2. Берг О. Психологическая мотивация // Кадровый вопрос. 2014. № 3. С. 18 - 24.
3. Герасимов Б.Н. Инструменты повышения эффективности образовательного процесса//Вестник международного института рынка. 2016 №1. С.95-103.
4. Дровяников В.И., Хаймович И.Н. Моделирование конкурентного взаимодействия на рынке образовательных услуг//Вестник Самарского государственного экономического университета.2010. №1(63). С.23-27.
5. Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях // Делопроизводство и кадры. 2015. N 1. С. 71 — 82.

6. Лепешева Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е. Лепешева // Вести образования. 2009. №8. С.23:
7. Фахрутдинова М. Помехой созданию нематериальной мотивации может быть только одно — нежелание // Управление персоналом. 2015. N 10. С. 53 — 59.
8. Шабалкина С. Е. Проблемы и перспективы формирования социальных компетенций подростков в средней общеобразовательной школе//Вестник международного института рынка. 2016 №1. С.184-189.

APPLIED ASPECTS OF WORK MOTIVATION FOR EDUCATION WORKERS

Elena V. Kolchugina

International Market Institute, Samara, Russia

Material incentive system of almost all educational institutions does not meet the requirements of employee's internal motivators, which reduce the effectiveness of work activity and eliminate the professional interest.

Key words: motivation, motivation system, motivation profile