

УДК 005.32:331.101.3

О. В. Емельянчик¹, И. В. Марченко²¹Минский государственный профессионально-технический колледж полиграфии имени В. З. Хоружей²Белорусский государственный технологический университет**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что высококвалифицированный, ответственный, трудолюбивый и инициативный педагогический состав учреждения образования является одной из значимых составляющих его успеха и процветания. Чтобы создать такой коллектив, необходима грамотная работа управляющего звена, обладающего знаниями в области менеджмента и трудовой мотивации.

Известно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако есть и другие факторы, заставляющие людей работать эффективно. На сегодняшний день разработано достаточное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека.

В статье представлен опыт изучения системы мотивации и индивидуальных особенностей мотивации педагогических работников учреждения образования с целью определения возможных путей повышения ее эффективности.

Предлагаемый комплекс методик является универсальным, не сложен в обработке, возможен для использования в любых учреждениях образования, желающих построить эффективную систему мотивации персонала. В свою очередь разработанная система позволит создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявить творческий потенциал, повысить уровень их компетентности и улучшить качество выполняемых работ.

Ключевые слова: мотивация, качество подготовки специалистов, эффективность, персонал, потенциал, мобилизация.

O. V. Yemel'yanchik¹, I. V. Marchenko²¹Minsk State Professional and Technical College of Polygraphy named after V. Z. Khoruzhy²Belarusian State Technological University**IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Currently, no one doubts that a highly qualified, responsible, hard-working and proactive teaching staff of an educational institution is one of the significant components of its success and prosperity. To create such a team, you need a competent management team with knowledge in the field of management and labor motivation.

It is known that the main motivating factor is wages, but there are many other factors that make people work effectively. To date, a sufficient number of ways to influence the motivation of a particular person have been developed.

The article presents the experience of studying the system of motivation and individual characteristics of motivation of teachers of educational institutions in order to determine possible ways to improve its effectiveness.

The set of methods proposed in the article is universal, not difficult to process, and can be used in any educational institutions that want to build an effective system of staff motivation. In turn, the developed system will create the necessary interest of employees in the growth of individual results, show creative potential, increase their level of competence and improve the quality of work performed.

Key words: motivation, quality of training, efficiency, personnel, potential, mobilization.

Введение. Одинаковое поведение людей может иметь различную мотивацию, и при умелом ее использовании на них можно оказывать воздействие. Это практический аспект рассмотрения мотивации, т. е. рассмотрение с точки зрения возможностей управления человеческим поведением.

Руководитель должен найти подход к каждому работнику, используя его индивидуальную мотивацию, т. е. его интересы, стремления, потребности и т. д. Учет мотивационных

особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности руководителей и работающих коллективов. Мотивация персонала – одно из основных средств управления трудовыми ресурсами и мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная часть. Методы мотивации трудовой деятельности аналогичны методам, используемым в управлении. Среди них выделяются наиболее общие, широко применяемые в управлении различными учреждениями: организационно-административные, экономические и социально-психологические. Организационно-административные и социально-психологические методы мотивации являются нематериальными, экономические – материальными, так как связаны с определенными финансовыми затратами со стороны организации.

В учреждениях, в которых оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее целесообразно применять организационно-административные и социально-психологические методы мотивации. Там, где материальное стимулирование играет основную роль, эффективно использование экономических методов мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен использоваться комплексно-целевой подход.

Современные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые определяют поведение людей. Они ориентированы на две группы потребностей: первичных – связанных с физиологическими факторами, и вторичных – являющихся по своей природе психологическими. Самыми известными содержательными теориями мотивации считаются иерархическая модель потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная теория Фредерика Герцберга, теория мотивации Дугласа МакГрегора, теория Дэвида МакКлелланда и Джона Уильяма Аткинсона.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Яркими примерами процессуальных теорий служат теория ожидания Виктора Врума, концепция Льва Выготского, модель Портера-Лоулера, концепция партисипативного управления, теория справедливости Джона Адамса [1].

В зависимости от мотивов в трудовой деятельности выделяют следующие мотивационные типы работников: инструментал, профессионал, патриот, хозяин, люмпен (по В. И. Герчикову). Каждому типу соответствуют конкретные способы воздействия, позволяющие добиться от него более результативной и эффективной работы. Например, на инструментала эффективно воздействовать можно с помощью денежных форм стимулирования, проявления заботы о нем и совершенно не приемлемы моральные формы стимулирования, наказания и угрозы. А вот при воздействии на люмпена именно наказания и угрозы будут эффективными наряду с предложением каких-либо льгот, компенсаций и т. д. [2].

С целью изучения системы мотивации педагогических работников в учреждении образования проводилось комплексное исследование. Задачи исследования включали отбор методик для изучения трудовой мотивации и проведение диагностики, анализ наиболее активных форм мотивации трудовой деятельности педагогов в учреждении образования «Минский государственный профессионально-технический колледж полиграфии имени В. З. Хоружей», выработку мероприятий по повышению эффективности системы мотивации.

Теоретическую базу исследования составили результаты изучения литературы по вопросам мотивации работников и ее анализ. Эмпирическую основу исследования составили результаты наблюдения, анкетирования педагогических работников, изучения опыта формирования систем мотивации персонала различных учреждений, определения методик изучения разных аспектов мотивации, обобщения результатов диагностики, моделирования путей повышения эффективности системы мотивации.

В результате был предложен комплекс методик для изучения и построения системы мотивации педагогических работников в учреждении образования:

- анкета «Использование форм мотивации трудовой деятельности» (для руководителей);
- анкета «Анализ мотивационных факторов»;
- диагностика степени удовлетворенности потребностей (тест А. Маслоу);
- тест оценки мотивации В. И. Герчикова;
- опросник МВІ (адаптация Н. Е. Водопьяновой).

Руководство учреждения образования в отношении педагогических работников в основном использует организационно-административные формы мотивации (участие в делах организации и мотивация перспективой, издание приказов, распоряжений, рекомендаций, аттестация работников). Недостаточно применяется делегирование задач и полномочий. Среди экономических форм мотивации наиболее популярны премирование и установление надбавок. В меньшей степени используются единовременные выплаты из прибыли, материальная помощь, лишение премии. Не применяются такие формы мотивации, как выплата субсидий на питание, покрытие расходов на образование работников. Из форм социально-психологической мотивации популярны похвала, одобрение, поддержка, личный пример руководителя, замечание, признание заслуг, благодарность (грамота, почетное звание), фотография на Доске почета. Незначительно применяются организация досуга работников, творческие командировки, предоставление свободного времени. Не используются такие формы мотивации, как благодарственное письмо семье, медицинское страхование работников.

Главными мотивирующими факторами в работе, по мнению педагогических работников, являются уровень доходов (зарплата), хороший коллектив, грамотный руководитель, интересная работа, возможность профессионального роста.

Основными демотивирующими факторами в работе, по мнению педагогов, являются конфликты в коллективе, перегруженность, переработки, сверхурочные задания, отсутствие материального поощрения за хорошо выполненную работу, некомпетентный руководитель, критика.

Диагностика потребностей педагогических работников (по Маслоу) позволила распределить их по группам в зависимости от ведущих потребностей (в безопасности, социальной потребности, в самоутверждении, самоактуализации) и определить возможные мотиваторы трудовой деятельности.

В результате диагностики мотивационных типов работников (по Герчикову) педагогические работники были распределены на группы в зависимости от мотивационных типов с целью использования соответствующих рекомендаций для повышения эффективности управления ими со стороны руководства.

Диагностика «профессионального выгорания» педагогов выявила значительный процент по шкалам «Эмоциональное истощение» (проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении) и «Редукция личных достижений» (проявляется в негативной оценке себя и результатов своей работы, редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, безразличии к работе).

Исходя из данных проведенного исследования мотивации педагогических работников учреждения образования, анализа применяемых форм мотивации со стороны руководства, был выработан перечень мероприятий по повышению эффективности системы мотивации.

1. Шире использовать в управлении делегирование задач и полномочий, единовременные выплаты из прибыли организации, материальную помощь, лишение премий, организацию досуга работников, творческие командировки, предоставление свободного времени.

2. Рассмотреть вопрос о внедрении в практику работы таких форм мотивации, как выплата субсидий на питание, покрытие расходов на образование, благодарственное письмо семье, медицинское страхование работников.

3. При организации образовательного процесса менять роли сотрудников в устоявшемся процессе, привносить в повседневную работу элементы творчества, периодически давать нестандартные и неформальные задания, проводить конкурсы, соревнования.

4. Провести обучающий тренинг по профилактике и нейтрализации «профессионального выгорания».

5. Использовать для каждой группы педагогических работников в зависимости от ведущих потребностей (по Маслоу) конкретные мотиваторы трудовой деятельности и рекомендации по управлению.

6. Использовать для педагогических работников в зависимости от выявленного мотивационного типа личности по Герчикову конкретные формы стимулирования.

7. Чаще применять похвалу, чем критику, так как критика выявлена одним из ведущих демотивирующих факторов.

8. Применяемое поощрение подчиненных должно быть осязаемым и желательным незамедлительным (минимизация разрыва между результатами труда и его поощрением).

9. Использовать на практике непредсказуемые поощрения, так как они мотивируют больше, чем предсказуемые.

10. Обратит внимание на рациональное планирование работ, равномерное распределение обязанностей, так как одним из главных демотивирующих факторов педагогические работники колледжа назвали «перегруженность, переработки, сверхурочные задания».

11. Проводить для работников физкультурно-оздоровительные мероприятия, организовывать совместные поездки с целью установления взаимопонимания, дружеских отношений, благоприятного морально-психологического климата.

Заключение. Таким образом, мотивация ориентирована на процесс и имеет отношение к выбору поведения, направлению усилий, целям и вознаграждению, на которое рассчитывают в результате выполненной работы. Но необходимо помнить, что недостатком всех без исключения теорий мотивации как содержательных, так и процессуальных, является прежде всего то, что ни одна из них не учитывает в полной мере различия в человеке, типологию людей, то, что все люди разные.

Список литературы

1. Губарев Р. В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник Уфимского государственного университета экономики и сервиса. Наука. Образование. Экономика. 2014. № 1. С. 239–246.
2. Цветаев В. М. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2002. 189 с.

References

1. Gubarev R. V. Analysis of modern theories of motivation and labor stimulation. *Vestnik Ufimskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa* [Bulletin of the Ufa state University of Economics and service. The science. Education. Economy], 2014, no. 1, pp. 239–246 (In Russian).
2. Tsvetaev V. M. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002. P. 189.

Информация об авторах

Емельянчик Ольга Вячеславовна – заместитель директора по учебной работе. Минский государственный профессионально-технический колледж полиграфии имени В. З. Хоружей (220005, г. Минск, ул. В. Хоружей, 7, Республика Беларусь). E-mail: emelyanchik75@mail.ru

Марченко Ирина Валентиновна – магистр технических наук, старший преподаватель кафедры полиграфических производств. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: Marchenko_i_v@belstu.by

Information about the authors

Yemel'yanchik Ol'ga Vyacheslavovna – Deputy Director for Academic Affairs. Minsk State Professional and Technical College of Polygraphy named after V. Z. Khoruzhy (7, V. Khoruzhey str., 220005, Minsk, The Republic of Belarus). E-mail: emelyanchik75@mail.ru

Marchenko Irina Valentinovna – Master of Engineering, Senior Lecturer, the Department of Printing Production. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, The Republic of Belarus). E-mail: Marchenko_i_v@belstu.by

Поступила 29.06.2020