

УДК 378.124; 001:331.101.264.3
DOI: 10.18384/2310-7219-2018-2-16-24

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗА

Ершова Е.С.

*Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассматриваются наиболее эффективные методы и инструменты мотивации персонала образовательных учреждений, дан анализ человеческого капитала образовательного учреждения на примере одного из структурных подразделений Московского государственного областного университета (факультета технологии и предпринимательства). Представлен практический опыт специфики мотивации персонала образовательных учреждений на примере мотивации преподавательского состава факультета технологии и предпринимательства Московского государственного областного университета. Проведённый анализ практического опыта показал эффективность действующей системы мотивации, которая учитывает социально-экономические реалии развития и функционирования этого образовательного учреждения, личностные и профессиональные характеристики персонала.

Ключевые слова: мотивация, персонал, стимулирование, материальные методы стимулирования, нематериальные методы стимулирования, кадровый состав.

PROBLEMS OF FORMING THE INSTRUMENTS OF EFFECTIVE MOTIVATION AND STIMULATION OF UNIVERSITY TEACHERS

E. Ershova

*Moscow Region State University
10A, Radio Street, Moscow, 105005, the Russian Federation*

Abstract. The article deals with the problems of effective motivation and stimulation of the personnel of educational institutions. The analysis of a human resource capital is substantiated on the example of one of the structural departments of Moscow Region State University (the Faculty of Technology and Entrepreneurship). The practical experience of specific motivating of the personnel is given on the example of the teaching staff of the Faculty of Technology and Entrepreneurship of Moscow Region State University. The analysis of the practical experience proved the present system of motivation to be effective as it takes into consideration the social-economic realia of this educational institution's development and functioning, as well as its personnel's professional characteristics.

Key words: motivation, personnel, incentives, material incentive methods, nonfinancial incentive methods, personnel composition.

Какие бывают методы и инструменты мотивации персонала образовательных учреждений? Как правильно разработать эффективную систему мотивации? Ответы на эти злободневные вопросы для многих руководителей можно дать, если раскрыть определение «мотивация». Существует много определений мотивации. Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [6]. Мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [8]. Мотивация – это вся совокупность стойких мотивов, побуждений, определяющих содержание, направленность и характер деятельности личности, её поведения [1].

Анализируя различные определения, можно сказать, что мотивация является одним из ключевых факторов, которые прогнозируют поведение работника в трудовом процессе. Процесс мотивации персонала любого учреждения требует соответствующих определённых методов, инструментов и технологий. У процесса мотивации существует стартовая точка, которая проявляется в наличии неудовлетворённости. Неудовлетворённость ориентирует работника на достижение своих целей, в результате чего наступает заключительный момент – удовлетворение потребности. Процесс мотивации персонала построен на принципах, которые представляют основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руко-

дящего состава при осуществлении управленческих функций. Именно поэтому при осуществлении управленческих функций руководящий состав организации (в том числе и руководящий состав вуза) должен использовать современные методы мотивации. Сегодня в системе образования вопрос об эффективной мотивации педагогических работников (преподавателей) остаётся открытым и очень актуальным. Для каждого вуза важно, чтобы в его структуре работали преданные, высокомотивированные и трудолюбивые сотрудники, поэтому очень важно решить задачу по разработке ряда инструментов мотивации, применение которых поможет достичь поставленных целей и задач вуза.

Проблема выбора инструментов мотивации персонала образовательных учреждений чрезвычайно актуальна для общей системы образования нашей страны. В связи с этим мы поставили задачу изучить особенности мотивации персонала образовательных учреждений на примере мотивации преподавательского состава факультета технологии и предпринимательства Московского государственного областного университета. Для этого мы провели анализ человеческого капитала факультета технологии и предпринимательства. Структура кадров факультета характеризуется соотношением различных категорий сотрудников в их общей численности. В целях анализа структуры кадров факультета определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников d_{pi} в общей среднесписочной численности сотрудников факультета P на текущий год:

$$d_{pi} = P_i / P \text{ или } d_p = (P_{100}) / P,$$

где P_i – среднесписочная численность сотрудников i -й категории, чел.

Кадровый состав факультета технологии и предпринимательства делится на две категории – научно-педагогические работники (профессорско-преподавательский состав) и учебно-вспомогательные и иные. Другие категории нами рассмотрены не будут, так как работники админи-

стративно-хозяйственной, инженерно-технической, производственной и других категорий относятся к сотрудникам всего учреждения и не входят в среднесписочной состав численности сотрудников факультета. Анализ структуры кадров факультета технологии и предпринимательства в сравнении удельного веса каждой категории можно представить в диаграмме (рис. 1).

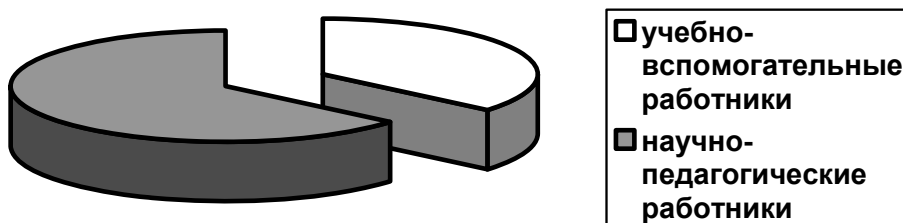


Рис. 1. Удельный вес категорий сотрудников факультета технологии и предпринимательства

Из этого можно сделать вывод, что удельный вес научно-педагогических работников на факультете значительно превышает удельный вес учебно-вспомогательных работников. Это обусловлено регламентом штатных единиц работников представленных выше категорий. Для проведения более полного анализа структуры кадров факультета технологии и предпринимательства мы выполнили анализ по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы.

Мы выяснили, что динамика изменения возрастного состава факультета технологии и предпринимательства к 2017 г. показала увеличение доли сотрудников в возрасте до 30 лет (с 14,3% до 27,7%), уменьшение возрастной группы от 35 до 55 лет (с 29,9% до 30,4%) и уменьшение возрастной груп-

пы свыше 55 лет (с 34,4% до 20,5%). Анализ динамики изменения возрастного состава факультета технологии и предпринимательства можно представить в диаграмме (рис. 2).

Уменьшение основной квалифицированной группы в возрасте от 30 до 50 лет происходит частично за счёт «старения» персонала, частично за счет высокой текучести среди данной возрастной группы. Важно отметить, что возрастная группа до 25 лет не изменила численности, так как сотрудники этой группы являются учебно-вспомогательными работниками (лаборанты, секретари кафедр, факультета и т. д.) и не имеют высшего образования. Высокая текучесть сотрудников возрастной группы от 30 до 50 лет является следствием низкой заработной платы.

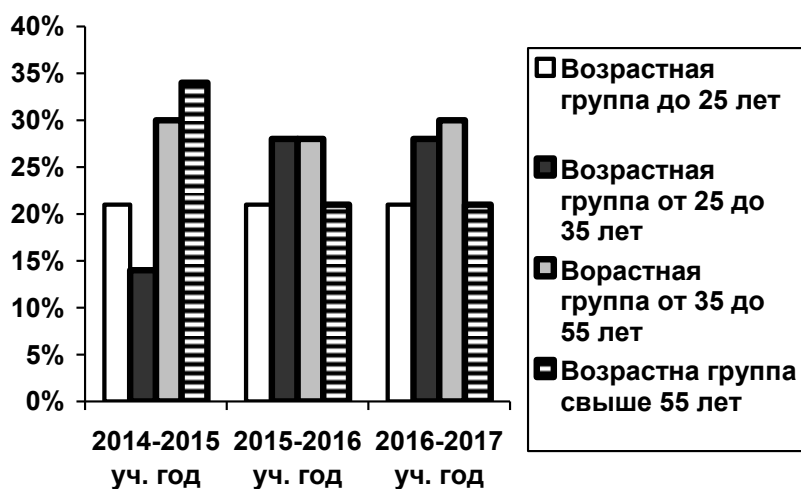


Рис. 2. Распределение сотрудников факультета технологии и предпринимательства по возрастным группам

Мы выяснили, что динамика изменения сотрудников факультета технологии и предпринимательства по гендерному признаку к 2017 году показала увеличение доли сотрудников мужского пола. Незначительный рост по этому показателю связан с увеличением количества технических дисциплин. Однако важно отметить, что к 2017 г. среди сотрудников факультета технологии и предпринимательства численность

женщин всё-таки преобладает. Анализ динамики изменения состава факультета технологии и предпринимательства по гендерному признаку можно представить в диаграмме (рис. 3).

Мы выяснили, что динамика изменения сотрудников факультета технологии и предпринимательства по уровню образования к 2017 г. показала уменьшение доли сотрудников, не имеющих высшего образования.

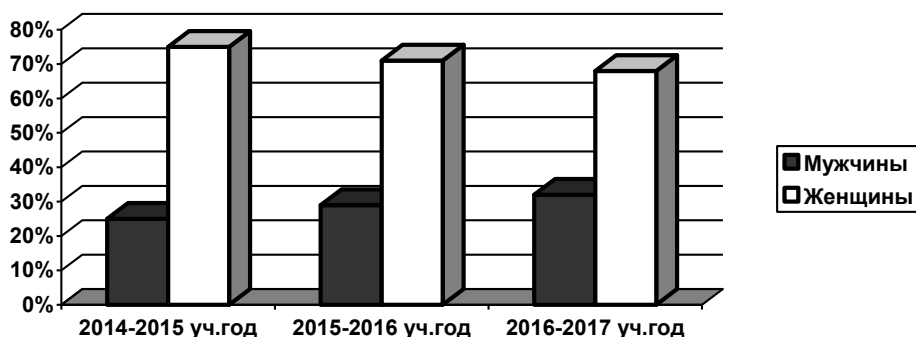


Рис. 3. Распределение сотрудников факультета технологии и предпринимательства по гендерному признаку

К 2017 г. произошли незначительные изменения в количестве сотрудников, имеющих ученое звание доцента, что происходит частично за счёт незначительной текучести профессорско-преподавательского состава факультета. Уменьшение количественного состава сотрудников, имеющих ученую степень доктора наук, про-

исходит частично за счет «старения» профессорско-преподавательского состава факультета и выхода на заслуженный отдых этих сотрудников. Анализ динамики изменения состава факультета технологии и предпринимательства по уровню образования можно представить в диаграмме (рис. 4).

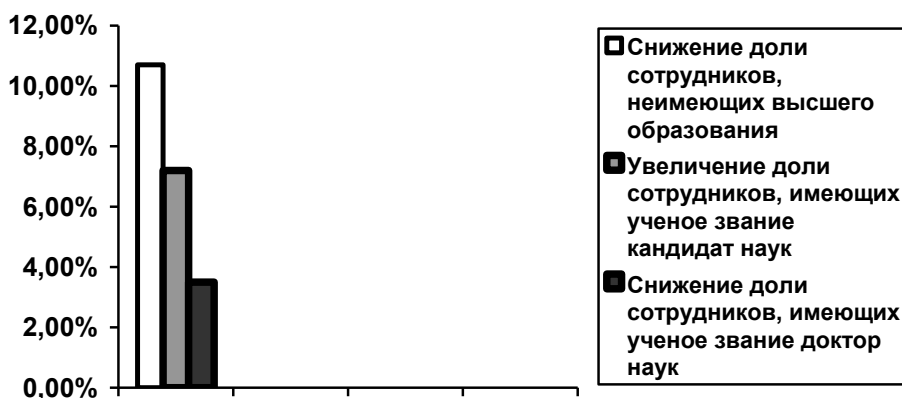


Рис. 4. Анализ динамики изменения сотрудников факультета технологии и предпринимательства по уровню образования

Итоги анализа кадрового потенциала факультета технологии и предпринимательства в их динамике (за последние 3 года) показывают, что структура персонала является приемлемой и ей можно дать положительную оценку. На факультете технологии и предпринимательства равномерно представлены все возрастные категории персонала (согласно всем категориям сотрудников). Такое распределение кадрового состава сотрудников позволяет реализовать преемственность в ходе трудовой деятельности. Однако вызывают опасение высокие показатели среднего возраста сотрудников, которые составляют 39,1 лет. Такие показатели могут негативно влиять на формирование динамично развиваю-

щейся структуры персонала факультета, способной к использованию новаторских идей с активным внедрением новых технологий в процессе трудовой деятельности. Следует также отметить, что к 2017 г. численность сотрудников факультета, имеющих высшее образование, составляет около 86%, что позволяет в значительной мере повысить качество результативности и успешности трудовой деятельности (за счёт повышения профессиональной компетентности сотрудников). Важно отметить, что к 2017 г. возросла численность сотрудников, имеющих учёную степень (кандидата и доктора наук), что благотворно сказывается на реализации профессиональной деятельности факультета.

Проведённый нами анализ человеческого капитала факультета технологии и предпринимательства позволил перейти к следующему этапу нашего исследования – изучения заработной платы сотрудников как самого важного инструмента материального стимулирования.

В настоящее время бюджеты всех государственных вузов сокращаются по всем статьям, включая расходы на заработную плату профессорско-преподавательского состава и других сотрудников, что ведёт к достаточно большому увеличению объёмов нагрузки, повышению интенсивности труда, сокращению количества нормативных штатных ставок в учреждениях высшего профессионального образования [5; 7].

Прежде чем рассмотреть особенности формирования эффективной политики мотивации преподавателей на примере факультета технологии и предпринимательства Московского государственного областного университета, необходимо сказать о заработной плате персонала (профессорско-преподавательского состава) этого образовательного учреждения. Заработная плата является основным видом материального стимулирования. Заработная плата преподавателей представляет собой компенсацию их трудового вклада в деятельность образовательной организации. Заработная плата и должностной оклад работнику выплачиваются за выполнение им функциональных обязанностей и работ, предусмотренных трудовым договором. Выполнение сотрудником других работ и обязанностей оплачивается по дополнительному договору, за исключением случаев, предусмо-

ренных законодательством Российской Федерации. Минимальные ставки заработной платы и должностные оклады преподавателям факультета технологии и предпринимательства, как и иным работникам образовательного учреждения, устанавливаются в размере, превышающем уровень средней заработной платы в Российской Федерации. Составляющими заработной платы преподавателей Московского государственного областного университета (в том числе и сотрудников факультета технологии и предпринимательства) являются оклад, индивидуальная премия, целевая премия. Рассмотренные нами виды представляют собой материальную составляющую мотивации персонала Московского государственного областного университета и входят в целостную систему мотивации персонала образовательного учреждения. Руководством университета широко используются и нематериальные способы мотивации – доска почёта, награждение почётными грамотами, объявление благодарности, предоставление возможности прохождения курсов повышения квалификации и т. д.

Проанализировав вышеуказанные способы материальной мотивации персонала Московского государственного областного университета, можно сделать вывод, что наличие этих многочисленных инструментов в системе мотивации персонала вуза гарантирует высокую удовлетворённость работников. В связи с этим нами было проведено анкетирование сотрудников факультета технологии и предпринимательства, в котором приняли участие 19 человек (профессорско-преподавательский состав факультета

технологии и предпринимательства). Сотрудникам факультета было предложено ответить на некоторые вопросы, которые могут раскрыть мотивы выбора профессиональной деятельности в этом учреждении. Большинство преподавателей выбор своего места работы обосновали возможностью самореализации и возможностью заниматься научной деятельностью и раскрытием способностей студентов. Респонденты ответили, что для них большое значение имеют потребности уважения и признания. Кроме этого, большинство респондентов отметили, что они довольны построением межличностных отношений и творческим климатом, который сложился в трудовом коллективе этого образовательного учреждения. Одной из самых важных составляющих в выборе профессиональной деятельности в этом учреждении является предоставление возможности карьерного роста. По результатам анкетирования мы выяснили, что 54,4% респондентов считают это вид стимулирования очень важным, 43,2% считают не совсем важным и лишь 2,4% считают совсем не важным. Карьерное стимулирование персонала вуза даёт возможность задействовать внутренний потенциал сотрудников (в том числе и сотрудников профессорско-преподавательского состава) благодаря объединению широкого комплекса мер, которые позволяют повышать эффективность труда и развивать профессиональный потенциал сотрудников [2]. Мы можем сказать с полной уверенностью, что руководство Московского государственного областного университета ведёт планомерную работу по целенаправленному развитию внутреннего потенциала сотруд-

ников, а это значит, что у сотрудников открываются возможности планирования своей деловой карьеры.

Ещё одним направлением эффективной мотивации и стимулирования персонала является использование системы наставничества. Система наставничества способствует повышению качества трудовой жизни наставников и новых сотрудников и оптимизирует процесс адаптации новичков [4]. В ходе проведённого опроса сотрудников факультета технологии и предпринимательства нами было выяснено, что молодые специалисты (сотрудники, занимаемые должность ассистента преподавателя, старшего преподавателя) неохотно идут работать в образовательное учреждение. Это связано с достаточно большой учебной нагрузкой и низкими размерами заработной платы. Однако есть высокомотивированные молодые преподаватели, желающие продолжать совою профессиональную карьеру и заниматься научной деятельностью в составе факультета. Именно поэтому руководство и опытные преподаватели факультета технологии и предпринимательства используют в своей работе систему наставничества, которая способствует повышению качества трудовой жизни наставников (опытных сотрудников факультета) и позволяет привлечь и удержать молодых преподавателей, а значит, мотивировать к дальнейшей плодотворной трудовой деятельности эти категории профессорско-преподавательского состава факультета. Кроме этого, система наставничества позволяет провести эффективную адаптацию молодых преподавателей в ходе трудовой деятельности, помогает удержать сотруд-

ников старших и средних возрастных групп, имеющих колоссальный полезный педагогический опыт работы [3].

Анализ существующих на сегодняшний день методов и инструментов мотивации, входящих в целостную систему мотивации и стимулирования персонала Московского государственного областного университета, показал, что это образовательное учреждение ведёт плодотворную работу по привлечению молодого и квалифицированного научного и преподавательского персонала и

стабильно сохраняет уже имеющиеся высококвалифицированные интеллектуальные ресурсы кадрового состава [9]. Построенная система мотивации учитывает специфику деятельности Московского государственного областного университета, социально-экономические реалии развития и функционирования этого образовательного учреждения, личностные и профессиональные характеристики персонала.

Статья поступила в редакцию 01.03.2018

ЛИТЕРАТУРА

1. Андриади И.П., Темина С.Ю. Педагогический словарь: справочное издание. М., 2016. 224 с.
2. Ершова Е.С. К вопросу мотивации персонала в образовательных учреждениях // Повышение качества подготовки кадров в современных условиях развития образования: сборник научных статей / отв. ред. Л.Н. Анисимова. Вып. 8. Теоретико-методические вопросы инновационного развития образовательных процессов. М., 2017. С. 34–37.
3. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Мотивационные особенности молодых специалистов на начальных этапах профессионального развития // Социально-экономические и правовые основы развития экономики : коллективная монография. Уфа, 2016. С. 34–48.
4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 99–105.
5. Истратий А.Ю., Чекан А.А. Конкурентоспособность научно-педагогических работников как объект реформирования отечественной системы образования // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2016. № 2. С. 173–178.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. М., 2012. 672 с.
7. Преподавательский труд в современной России: трансформация содержания и оценки: монография / А.П. Багирова и др. / под общ. ред. А.П. Багировой. Екатеринбург, 2016. 207 с.
8. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М., 2017. 512 с.
9. Управление персоналом организации: учеб.-практ. пособие / Т.В. Коренькова и др. М., 2014. 268 с.

REFERENCES

1. Andriadi I.P., Temina S.Yu. *Pedagogicheskii slovar'* [Pedagogical dictionary]. Moscow, 2016. 224 p.
2. Ershova E.S. [On the question of motivation in educational institutions]. In: *Anisimova L.N. Povyshenie kachestva podgotovki kadrov v sovremennykh usloviyakh razvitiya obrazovaniya. Vyp. 8. Teoretiko-metodicheskie voprosy innovatsionnogo razvitiya obrazovatel'nykh protsessov* [Improving the quality of personnel training in modern conditions of education develop-

- ment. Iss. 8. Theoretical and methodical issues of innovative development of educational processes]. Moscow, 2017, pp. 34–37.
3. Istratii A.Yu., Kozlova E.G. [Motivational characteristics of young professionals in the initial stages of professional development]. In: *Sotsial'no-ekonomicheskie i pravovye osnovy razvitiya ekonomiki* [Socio-economic and legal foundations of economic development]. Ufa, 2016, pp. 34–48.
 4. Istraty A.Yu., Kozlova E.G. [Managing personnel's adaptation: an institutional approach]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2017, no. 2, pp. 99–105.
 5. Istratii A.Yu., Chekan A.A. [The competitiveness of scientific and pedagogical workers as the object of reforming the national education system]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Pedagogika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Pedagogics], 2016, no. 2, pp. 173–178.
 6. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow, 2012. 672 p.
 7. Bagirova A.P. et al. *Prepodavatel'skii trud v sovremennoi Rossii: transformatsiya sodержaniya i otsenki* [Teaching labor in modern Russia: transformations of the content and assessment]. Ekaterinburg, 2016. 207 p.
 8. Raizberg B.A., Lozovsky L.Sh., Starodubtseva E.B. *Sovremennyi ekonomicheskii slovar'* [Modern economic dictionary]. Moscow, 2017. 512 p.
 9. Korenkova T.V. *Upravlenie personalom organizatsii* [Managing the staff of the organization]. Moscow, 2014. 268 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Ershova Elena Stanislavovna – кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры теории и методики профессионального образования Московского государственного областного университета;
e-mail: erschova.t2012@yandex.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Elena S. Ershova – candidate of pedagogical sciences, associate professor, associate professor of the Department of theory and methodology of professional education, Moscow Region State University;
e-mail: erschova.t2012@yandex.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Ershova E.S. Проблема выбора инструментов эффективной мотивации и стимулирования преподавателей вуза // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2018. № 2. С. 16–24.
DOI: 10.18384/2310-7219-2018-2-16-24

FOR CITATION

Ershova E.S. Problems of forming the instruments of effective motivation and stimulation of university teachers. In: *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Pedagogics*. 2018. no. 2, pp. 16–24.
DOI: 10.18384/2310-7219-2018-2-16-24