

**Воробьева Марина Анатольевна,**

кандидат психологических наук, доцент кафедры акмеологии и менеджмента Уральского государственного педагогического университета; 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26; e-mail: vorobyeva\_marina@mail.ru.

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** менеджмент, мотивация, система мотивации, педагогические работники, современная школа, новая система оплаты труда, мотиваторы, формы, факторы и принципы оплаты труда.

**АННОТАЦИЯ.** В статье раскрывается проблема формирования системы мотивации педагогических работников. Для повышения профессионального уровня, развития компетенций педагогов руководителю необходимо разрабатывать устойчивую систему мотивации. При этом надо учитывать систему моральных и материальных стимулов для сохранения педагогического состава и пополнения школы молодыми педагогами. Используя новую систему оплаты труда и различные формы мотивации педагогов, руководитель сможет дифференцировать и регулировать заработную плату различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

**Vorob'eva Marina Anatol'evna,**

Candidate of Psychology, Associate Professor of Department of Acmeology and Management, Institute of Staff Development and Management, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia.

**FORMATION OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF PEDAGOGICAL WORKERS**

**KEYWORDS:** management, motivation, system of motivation, pedagogical workers, modern school, new system of compensation, motivators, forms, factors and principles of compensation.

**ABSTRACT.** The article reveals the problem of formation of a system of motivation of pedagogical workers. In order to raise the professional level and develop the competences of teachers it is necessary to create the system of moral and material motivation of teachers. And while creating such system it is important to take into account the system of preservation of the teaching staff and attraction of young teachers to schools. By using a new system of payment and various forms of motivation of teachers, the headmaster would be able to differentiate and regulate the salary of various groups of workers depending on complexity and working conditions for ensuring the necessary of correspondence between the character and amount of work and the payment for this amount.

Управление современной школой – это один из сложных процессов. Руководителю образовательного учреждения необходимы не только знание тонкостей и специфики профессиональной педагогической деятельности, но практические и теоретические знания из области менеджмента. Руководитель как работодатель заинтересован сегодня в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы на институциональном уровне.

Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогических компетенций, соответствующих запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования. На фоне повышенного внимания к этой проблеме приобретает вопрос об устойчивой мотивации профессионального развития педагогов. Именно поэтому необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в школе лучших учителей и пополнения образовательных учреждений новым поколением педагогов, способным работать в современных изменяющихся условиях. Важно побу-

дить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их мотивов и потребностей.

Система мотивации должна обеспечивать непрерывное совершенствование методов стимулирования труда сотрудников с использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего управленческого опыта. Особую актуальность в настоящее время приобретает вопрос формирования мотивации педагогических работников. Это обусловлено, с одной стороны, той важной миссией, которую выполняет педагог в становлении подрастающего поколения. С другой стороны, этого требуют новые социально-экономические условия развития страны и направления модернизации российского образования. Третий аспект рассматриваемой проблемы связан с тем фактом, что отмечается прямая зависимость между развитием мотивации к педагогической деятельности и уровнем развития сознания самих учащихся.

Проблематика мотивации труда педагогов глубоко освещена учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (В. Г. Асеев, А. Б. Бакурадзе, В. В. Гузеев,

А. Маслоу); применительно к проблеме психологии управления (Е. П. Ильин, Н. Н. Вересов); с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (П. Мартин, Ш. Ричи); применительно к проблеме преодоления сопротивления изменениям (К. М. Ушаков); с позиций экспертизы инновационной деятельности педагога (Т. Г. Новикова, А. С. Прутченков). Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах А. А. Бодалева, Т. Г. Браже, Б. З. Вульфа, П. Т. Долгова, Л. М. Митиной. Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему [7].

Новая система оплаты труда (НСОТ) предусматривает, что заработная плата состоит из базовой и стимулирующей части, за счет которой происходит дифференциация оплаты труда [2]. При оплате труда педагога учитываются все виды его работы и вся сумма показателей, которые обычно являются критерием оценки труда. На основе разработанной системы оценки качества непосредственно оцениванием результативности труда учителей занимаются экспертное сообщество, школьные советы.

В связи с внедрением и изменениями в Федеральном Государственном общеобразовательном стандарте основного общего образования (*утвержден приказом Минобрнауки России от 17 дек. 2010 г. № 1897*) изменились и требования к деятельности педагога [2].

Необходимость изучения мотивации обусловлена и тем, что она является одним из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии. В последнее время в образовательной системе происходят положительные изменения, позволяющие педагогу раскрыть свой творческий потенциал, быть активным участником инновационных процессов. И задача руководителя школы – использовать мотивацию как процесс побуждения педагогического коллектива к деятельности для достижения как личностных целей, так и целей организации.

Проанализировав научную литературу по проблеме мотивации, можно утверждать, что на сегодняшний день существуют множество теорий мотивации, которые могут быть использованы в программах по изменению к процессу мотивации педагогических работников. Двухфакторная теория Ф. Герцберга тому пример. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Автор создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой:

– факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) – административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными;

– факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) – достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа, с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем [13]. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Заинтересовать людей работой – значит реализовать планы. Заинтересовать учителей в профессиональном развитии – значит надолго обеспечить успех в развитии своей школы.

Профессиональное развитие педагогов в школе может проходить под влиянием педагогической среды, педагогического коллектива и профессиональной деятельности его членов. Однако результаты такого развития будут складываться стихийно, под влиянием самых разнообразных факторов [6]. И если мы хотим получить эти результаты, нужна целенаправленная работа, то есть необходимо управление профессиональным развитием.

Выдвигая на передний план функциональный подход в управлении, в управлении профессиональным развитием (как и в управлении вообще) можно выделить одну

из основных функций – мотивационно-целевую. Тогда задачей администрации школы становится создание условий, которые мотивировали бы учителей на профессиональное развитие.

Н. В. Немов в книге «Управление методической работой в школе» рассматривает систему в целом и предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». На основании данной модели можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию. Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в школе, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности [12].

Проблема выбора путей мотивации коллектива актуальна для любого руководителя образовательного учреждения. Кнут и пряник вовсе не единственные способы воздействия. Задача лидера-профессионала – выработать гибкую политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников. Руководителю также необходимо учитывать, что все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся [14]. Разобраться в этом и сформировать соответствующую систему мотивации руководителю поможет знание социально-психологических типов, таких как: молодые специалисты, профессионалы, творцы, пунктуалы, хранители традиций. Учитывая данную типологию, руководитель в своей практике может использовать конкретные методы мотивации профессионального развития педагогов.

Труд педагога в данный период времени не считается престижным, высокооплачиваемым, но по-прежнему остается творческим, требующим от человека постоянного саморазвития и эмоциональной отдачи.

Поэтому к основным *формам мотивации* для педагогов можно отнести следующие:

– материальная компенсация труда – заработная плата, выплаты из стимулирующей части фонда оплаты труда образовательного учреждения;

– денежное вознаграждение (премия) – за создание авторских программ и методических материалов, участие в конкурсах профессионального мастерства и т.д.;

– общественное признание отдельной личности – ценные подарки, почетные значки, поездки на отдых, благодарности, грамоты, публикации в СМИ;

– общественное признание деятельности творческой группы – вручение сувениров всем членам группы;

– личное признание руководства – выражение благодарности, письмо на дом, открытки в день рождения [7,11].

Новая система оплаты труда (НСОТ) в учреждении служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

– *Материально-денежное стимулирование* – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

– Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций [8].

Основной частью дохода педагогического работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной. Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

Должностной оклад должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение базовой части оклада в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда – есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную заработную плату.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей [6].

В целом же следует отметить, что система доплат к базовым окладам позволяет учесть и поощрить ряд дополнительных количественных и качественных характеристик труда, не охваченных системой оплаты труда. В современных условиях руководителям необходимо научиться умелому сочетанию материальных и моральных стимулов, что сможет привести к достижению поставленных целей.

Повышение мотивации сотрудников

является одной из самых сложных задач менеджмента. Поэтому внедрение системы мотивации персонала организации – это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых вложений. Результатом внедрения системы мотивации, поддерживающей достижение целей бизнеса, является существенный рост финансовых показателей (выручка, прибыль), выход на новый уровень, а также качественное изменение работников организации[2].

Авторы разделяют понятия «мотивация персонала в организации» и «стимулирование персонала в организации» персонала[1,3,10]:

– под «мотивацией персонала в организации» при этом понимаются внутренние мотивы, определяемые потребностями человека и побуждающие его к действию;

– под «стимулированием» – все внешние воздействия, которые работодатель оказывает на работника с целью побудить его к выполнению поставленных задач.

При формировании системы мотивации важно *рассчитывать стимулы следующим образом*[9]:

– чтобы они опирались на цели и ее стратегию;

– чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;

– чтобы они были бы понятными, эффективными и прозрачными;

– чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда;

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

Формирование системы мотивации преследует цель повышения компетентности руководителей и сотрудников организации в области управления изменениями и предусматривает [5]:

– выявление особенностей проведения процесса изменений в стимулировании педагогов в данной организации;

– построение алгоритма изменений, адекватного для данной организации (определение специфики запуска изменений, постановки «работающих» целей и задач, выбора стратегии изменений, контроля над результатами и т.п.);

– сопровождение процесса системы мотивации (исследование проблем в этой системе, составление комплекса мероприятий для формирования системы мотивации и поиск эффективных методов изменений и внедрение этой системы);

– обобщение результатов сформированной системы мотивации, рекомендации по распространению опыта.

Формирование системы строится на следующих принципах[4]:

– Системность.

– Организованность.

– Гибкость, способность к трансформации и тиражированию.

– Результативность.

– Эффективность.

– Последовательность.

– Наличие обратной связи.

Качественно сформированная и отлаженная система мотивации и стимулирования работников становится фундаментом стабильности и конкурентоспособности любой организации[15].

Современному руководителю необходимо учитывать, что довольно быстрые изменения в экономической, политической и социокультурной жизни общества оказывают непосредственное воздействие и на мотивационную сферу педагогов, перестраивая традиционную иерархию потребностей. Сегодня, как никогда, нужны новые стимулы, новые возможности, новые подходы к мотивации профессионального развития коллектива. Стимулирование работников считается важной стороной любой управленческой деятельности. Руководитель должен постоянно помнить о важности стимулирования деятельности работников школы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Балашов Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала. Основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2007. 366с.
2. Додонов Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. М. : 1984. 368 с.
3. Девятковская И. В. Сыманюк Э. Э. Нематериальная мотивация педагогов. // Народное образование, 2009, №7. С. 94–100.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : НИМБ, 1997. 135 с.
5. Журнал «Управление персоналом». М. : ЗАО «Бизнес» Интел – Синтез» №2, 2012. 53 с.
6. Карпов А. В. Психология менеджмента : учебное пособие. М. : Гардарики, 2008. 206 с.
7. Кибанов А. Я., Роткина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда. М. : Экзамен, 2001. 96 с.
8. Козычева Н. Б., Б. С. Козычев. Проблемы и задачи стимулирования: Менеджмент в России и за рубежом. М. : АСТ, 2001. 103 с.
9. Комиссарова Т. Д. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. М. : Дело. 2002. 178 с.
10. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Школьный психолог. 2010. 61с.
11. Маркова А. К. Психология профессионализма. М. : Междунар. гуманит. фонд Знание, 2001. 366 с.
12. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке : учебное пособие. М. : Эксмо, 2008. 365 с.

13. Платова К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников // Управление персоналом. 2004. № 9. 103 с.
14. Поташник М. М., Лазарев В. С. Управление развитием школы. М. : Издательство Педагогического университета, 2007. 128 с.
15. Сластенин В. А. Педагогика профессионального образования. М. : Академия, 2008. 109 с.

#### LITERATURA

1. Balashov Yu. K. Motivatsiya i stimulirovanie personala. Osnovy postroeniya sistemy stimulirovaniya // Kadry predpriyatiya. 2007. 366s.
2. Dodonov B. I. Struktura i dinamika motivov deyatelnosti // Voprosy psikhologii. M. : 1984. 368 s.
3. Devyatovskaya I. V. Symanyuk E. E. Nematerial'naya motivatsiya pedagogov. // Narodnoe obrazovanie, 2009. №7. S. 94–100.
4. Egorshin A. P. Upravlenie personalom. N. Novgorod : NIMB, 1997. 135 s.
5. Zhurnal «Upravlenie personalom». M. : ZAO «Biznes» Intel – Sintez» №2, 2012. 53 s.
6. Karpov A. V. Psikhologiya menedzhmenta : uchebnoe posobie. M. : Gardariki, 2008. 206 s.
7. Kibanov A. Ya., Rotkina T. A. Upravlenie personalom. Reglamentatsiya truda. M. : Ekza-men, 2001. 96 s.
8. Kozycheva N. B., B. S. Kozychev. Problemy i zadachi stimulirovaniya: Menedzhment v Ros-sii i za rubezhom. M. : AST, 2001. 103 s.
9. Komissarova T. D. Upravlenie chelovecheskimi resursami : uchebnoe posobie. M. : Delo. 2002. 178 s.
10. Lepeshova E. Motivatsiya truda v obrazovatel'nom uchrezhdenii: obshchie podkhody // Shkol'nyy psikholog. 2010. 61s.
11. Markova A. K. Psikhologiya professionalizma. M. : Mezhdunar. gumanit. fond Znanie, 2001. 366 s.
12. Maslov V. I. Strategicheskoe upravlenie personalom v XXI veke : uchebnoe posobie. M. : Eksmo, 2008. 365 s.
13. Platova K. Individual'nyy podkhod k stimulirovaniyu otdel'nykh sotrudnikov // Upravlenie personalom. 2004. № 9. 103 s.
14. Potashnik M. M., Lazarev V. S. Upravlenie razvitiem shkoly. M. : Izdatel'stvo Peda-gogicheskogo universiteta, 2007. 128 s.
15. Slastenin V. A. Pedagogika professional'nogo obrazovaniya. M. : Akademiya, 2008. 109 s.