

## МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Надреева Л. Л.,<sup>1</sup>Ахметова И.А.,<sup>2</sup>Афанасьев А.А.<sup>3</sup>

ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева - КАИ», Казань, Россия, e-mail:nadreeva@mail.ru

**Аннотация** Управление образованием осуществляется отдельно от образовательного процесса и предполагает реализацию всех функций управления, в том числе мотивацию персонала образовательных учреждений. В статье рассмотрены подходы к формированию эффективной системы мотивации и стимулирования профессорско-преподавательского состава вузов. Сформулирована гипотеза о наличии в деятельности научных и педагогических работников сильной не зарплатной мотивации к труду. Обоснован вывод об отсутствии необходимости в точной увязке заработной платы с сиюминутными результатами деятельности или колебаниями нагрузки. Зарплата должна быть просто достаточной для нормального воспроизводства работника, т.е. обеспечивать возможность удовлетворения потребностей, необходимых для поддержания в нормальном состоянии сложной рабочей силы. Обоснована необходимость установления градации качеств, лежащих в основе дифференциации уровней заработной платы, гарантированной работнику при условии добросовестного выполнения своих обязанностей. Критерием допуска к работе, гарантирующей оплату соответствующего уровня, должно быть жесткое соответствие профессиональным стандартам. -

**Ключевые слова:** мотивация, заработная плата, интенсификация труда, профессорско - преподавательский состав, стимулирующие системы оплаты труда.

### MOTIVATION OF LABOR AS A FORM OF MANAGEMENT FUNCTION

Nadreeva L.L.<sup>1</sup>, Akhmetova I.A.<sup>2</sup>, Afanasev A.A.<sup>3</sup>

VPO " Kazan National Research Technical University . AN Tupolev - KAI " Kazan, Russia, e-mail:nadreeva@mail.ru

**Abstract** Education Management is separate from the educational process and involves the implementation of all management functions, including the motivation of the staff of educational institutions. The article describes the approaches to the formation of an effective system of motivation and stimulation of the teaching staff of universities. A hypothesis about the presence of the activity of scientific and pedagogical workers salary not strong motivation to work. The conclusion about the absence of the need for precise alignment of wages with short-term results or load fluctuations. Wages should be just sufficient for the normal reproduction of the worker, ie, provide the ability to meet the requirements necessary to maintain the normal state of complex labor. The necessity of establishing a quality grading underlying the differentiation of salary levels, ensure that workers subject to diligent performance of their duties. The criterion for admission to work, guaranteeing payment of an appropriate level, should be rigid compliance with professional standards.

**Keywords:** motivation, wages, intensification of work, the professorial - teaching staff, stimulating remuneration system.

В последние годы формируется новая парадигма управления, в основе которой лежат системный и ситуационный подходы к управлению, теории стратегии, инновации и лидерства, что, в частности, рассматривается в [3], [10], [12]. Появляются новые подходы к управлению образовательными учреждениями [1], [7], [9]. Новые принципы, формы и методы управления распространяются из сферы организации бизнеса на учреждения образования.

Следует отметить, что управление образованием осуществляется отдельно от образовательного процесса. Руководители любого уровня в любой сфере деятельности, в том числе и в образовании, должны уметь выполнять все функции управления: планировать, организовывать, подбирать кадры, контролировать, мотивировать. Из всех функций управления самой сложной, на наш взгляд, является функция мотивации - она взаимосвязана с остальными, а также предполагает наличие информации о мотивационных профилях сотрудников организации[11]. С помощью мотивации можно влиять на работников, что, в свою очередь, повлияет на то, как быстро будут достигнуты цели образовательного учреждения. Руководитель должен уметь мотивировать. Неумение мотивировать ведет к разногласиям в работе, всеобщему сопротивлению, соперничеству, беспокойству, эмоциональному выгоранию и пр.

Цель статьи – разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников сферы образования.

Поскольку в настоящее время образовательные учреждения функционируют в условиях разворачивающегося экономического кризиса, особое внимание хотелось бы обратить на проблемы разработки системы материального стимулирования профессорско-преподавательского состава вузов как составной части системы мотивации персонала.

Сегодня в сфере образования апробируются разнообразные стимулирующие системы оплаты труда, в основе которых лежит следующая посылка: мотивация и стимулирование труда профессорско-преподавательского состава, являясь одной из функций управления образованием, предполагает увязку заработной платы ППС с результатами их труда. Для реализации этой посылки в некоторых университетах предпринята попытка разработки и использования рейтинговых профессиональных требований (РПТ)[6].

РПТ к представителям ППС разрабатываются на основе нормативных документов о высшем профессиональном образовании с учетом необходимости выполнения показателей деятельности высших учебных заведений. РПТ в виде показателей и их балльных оценок сводятся в таблицы для должностей преподавателей: ассистента/преподавателя; старшего преподавателя; доцента; профессора; заведующих кафедрами выпускающей и не выпускающей. При этом учитываются категорий кафедр: специальные, общенаучные и гуманитарные.

Все показатели подразделяются на разделы:

- учебно-методическая работа;
- научно-исследовательская работа;
- профориентационная, воспитательная и общественная работа и т.п.

Обеспечив достижение результатов, определяемых университетом и дифференцированных по должностям и категориям кафедр, преподаватель получает право на премию (надбавку). Величина результата (количество работы) зависит от должности – чем выше должность, тем более высокие требования предъявляются к преподавателю, и тем большее количество баллов должен он заработать.

На наш взгляд, предлагаемый подход не позволяет в полной мере увязать заработную плату с результатами труда. Действительно, более высокая заработная плата отражает соответствующую сложность, ответственность и другие параметры преподавательского труда, и ее увеличение в соответствии с занимаемой должностью предполагает, что и баллов сотрудник должен заработать больше. Однако если допустить, что заработная плата правильно отражает различия в сложности, ответственности и других факторах, влияющих на ее величину, то нормативное количество заработанных баллов у преподавателей, занимающих разные должности – от ассистента до профессора - должно расти примерно в такой же пропорции, как и заработная плата. Между тем в Портрете преподавателя, разрабатываемого на основе рейтинговых профессиональных требований, такой динамики не наблюдается, что наглядно демонстрируют данные таблицы 1- одному и тому же

установленному нормативу соответствует несколько значений окладов, что нарушает принцип обеспечения паритета требований и вознаграждений.

Действительно, при разнице в заработной плате профессора, кандидата наук и доцента, кандидата наук в 2838,7 рубля (примерно 13 процентов) разница в баллах составляет 675 баллов (190 процентов) - 750 баллов как минимум должен «заработать» доцент-гуманитарий и 1425 баллов – профессор. Оклад профессора, доктора наук в 2,2 раза выше оклада ассистента. А баллов профессор, доктор наук должен «заработать» почти в 4 раза больше чем ассистент. У доцента, кандидата наук оклад в 1,7 раз выше оклада ассистента, по баллам превышение в 2 раза. Оклад старшего преподавателя без степени на 3 процента выше оклада ассистента, по баллам превышение в 1,4 раза.

Таким образом, отсутствует соразмерность в предъявляемых требованиях к разным должностям, с одной стороны, и оплатой труда, с другой, что снижает возможность применения заработной платы в качестве нематериального мотиватора, поскольку именно уровень заработной платы показывает степень признания организацией заслуг работника.

Для обеспечения более тесной увязки заработной платы с результатами труда предлагаем считать цену балла (стоимость балла, выраженную в рублях). Цена балла находится путем деления заработной платы работника на нормативное количество баллов. Например, при окладе доцента со степенью кандидата наук, составляющем 21826 рублей, и нормативном количестве баллов, равном 750, цена балла составит 29,1 рубля. Следовательно, нормативное количество баллов для профессора, кандидата наук составит не 1425, а 848 баллов (24664,7 руб.: 29,1 руб.). Для профессора со степенью доктора наук – 985 баллов (28664 руб.: 29,1 руб.). Для ассистента без степени – 440 баллов (12823 руб.: 29,1 руб.).

Таким образом, если за базовую должность принять должность доцента, кандидата наук, а за базовый норматив - 750 баллов, то нормативы в баллах для других должностей ППС, рассчитанные в соответствии с величиной окладов, принимают значения, представленные в табл. 1, колонке 5.

Таблица 1

Значения нормативных баллов

№ п/п	Должность	Оклад, руб.	Норматив в баллах предлагаемый, расчетный	Норматив в баллах предлагаемый, принятый	Норматив установленный в тестовом режиме
1	2	3	4	5	6
1	Профессор, д.н.	28664	985	1000	1425
2	Профессор, к.н.	24664,7	847,6	850	1425
3	Профессор без степени	21664,75	744,5	750	1425
4	Доцент, д.н.	25826	887,5	900	750
5	Доцент, к.н.	21826	750,0	750	750
6	Доцент без степени	18826	647	650	750
7	Ст. преподаватель, к.н.	16303,24	560	560	525
8	Ст. преподаватель без степени	13303	457	460	525
9	Ассистент, к.н.	15523	534,4	550	375

10	Ассистент	12823	440,6	450	375
----	-----------	-------	-------	-----	-----

Нормативное количество баллов для каждой из десяти должностей предлагается определять делением оклада на цену балла в рублях.

Необходимость использования предлагаемого подхода обусловлена тем, что различия в сложности, ответственности и других параметрах уже учтены (отражены) в заработной плате разных категорий ППС. Следовательно, нормативные баллы тоже должны быть дифференцированы по аналогии с заработной платой. Использование при расчетах нормативного количества баллов цены балла позволит снять вопросы, связанные с необоснованным снижением (увеличением) норматива для разных категорий ППС, что в свою очередь, позволит заработной плате эффективнее реализовать ее стимулирующую функцию и выполнять роль нематериального мотиватора[13].

Следует обратить внимание на то, что рассматриваемый вариант предполагает интенсификацию труда ППС, что нельзя оценить однозначно[5].

Чтобы добиться лучшей отдачи и качества труда ППС, нужно не стимулировать интенсификацию их труда, как это, к сожалению, происходит сегодня, а наоборот, разгрузить работников, облегчить их труд. При реализации подхода, связанного с максимальной загрузкой работников, срабатывают механизмы самозащиты – сокращается труд вне аудитории, падает внимание, растет раздражительность, появляется равнодушие к обучаемым и т.д. Нарастает эмоциональное выгорание преподавателей[2].

Дело в том, что в творческих видах деятельности, к которым в широком смысле можно отнести не только культуру и искусство, но и труд преподавателей, научных работников, учителей, действует очень сильная не зарплатная мотивация к труду. Поэтому стимулирующая функция заработной платы здесь менее актуальна, чем, например, в массовых профессиях материального производства. На первый план выходит воспроизводственная функция: зарплату не нужно пытаться как можно точнее увязать с сиюминутными результатами деятельности или колебаниями нагрузки. Она просто должна быть достаточной для нормального воспроизводства работника, в терминологии Международной организации труда – достойной, т.е. обеспечивающей возможность удовлетворения потребностей, необходимых для поддержания в нормальном состоянии сложной рабочей силы.

Усиление стимулирующей функции зарплаты приводит к тому, что:

- значительная часть совокупных трудовых усилий используется непроизводительно, т.е. не на выполнение основных функций и прямых обязанностей (по обучению, решению научных задач и т.д.), а на то, чтобы наилучшим образом представить свои достижения и результаты трудовой деятельности;

- выигрывают те, кто перераспределяет свой фонд времени с основных функций на представительские;

- возникает нездоровая конкуренция, зависть, ухудшается атмосфера в коллективах.

В творческих видах деятельности результат труда, который измерить довольно сложно, зависит, прежде всего, от уровня профессионализма работников – его-то и надо измерять и стимулировать, устанавливая градации качества, лежащие в основе дифференциации уровней заработной платы, гарантированной работнику при условии добросовестного выполнения своих обязанностей. Критерием допуска к работе, гарантирующей оплату соответствующего уровня, должно быть жесткое соответствие профессиональным стандартам [8].

В целях профессионального и личностного роста преподавателей необходимо использовать не только экономическую, но и другие виды мотивации. Нужно иметь в виду, что у преподавателей вузов достаточно короткая карьерная лестница. Подобно тому, как для учителей средней школы с еще более короткой карьерной лестницей рассматриваются предложения о введении различных статусов, например, учитель - методист, учитель - инноватор, учитель – исследователь, аналогичные статусы можно предложить и для ППС.

Конкретный статус педагога определяется преобладанием в его деятельности методической, научной и другой работы - и достигнутых в этой сфере результатов.

Возможно, учитывая текущую ситуацию, имеет смысл сочетать оба подхода, а именно – к результатам труда «привязать» не всю заработную плату, а только ее часть, и шире использовать неэкономические методы мотивации.

### **Выводы и рекомендации**

- сформулирована гипотеза о наличии в деятельности научных и педагогических работников сильной не зарплатной мотивации к труду. Это означает, что зарплату не нужно пытаться как можно точнее увязать с сиюминутными результатами деятельности или колебаниями нагрузки. Она просто должна быть достаточной для нормального воспроизводства работника, т.е. обеспечивать возможность удовлетворения потребностей, необходимых для поддержания в нормальном состоянии сложной рабочей силы;

- обоснована необходимость установления градации качеств, лежащих в основе дифференциации уровней заработной платы, гарантированной работнику при условии добросовестного выполнения своих обязанностей. Критерием допуска к работе, гарантирующей оплату соответствующего уровня, должно быть жесткое соответствие профессиональным стандартам;

- поставлен вопрос об изменении системы карьерного роста преподавателя.

Эффективная система мотивации и стимулирования ППС будет способствовать, на наш взгляд, повышению удовлетворенности сотрудников, улучшению социально-психологического климата, более активному использованию научно-исследовательского и инновационного потенциала института высшего образования[4]. Однако нельзя забывать о том, что и в самую совершенную систему мотивации со временем придется вносить изменения, для чего необходимо проводить регулярный мониторинг системы мотивации персонала в образовательном учреждении.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Мингалеев Г.Ф. Модернизация системных основ образовательного процесса в техническом университете/Г.Ф. Мингалеев, В.В. Мельничнов//Высшее образование в России. - 2009. №1. - С. 33-41.

2. Надреева Л.Л. Проблемы измерения производительности труда в бюджетной сфере // Актуальные проблемы современной экономики России. Сборник материалов. Министерство образования и науки Российской Федерации, Евразийский международный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики», Международная ассоциация институциональных исследований, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Экономическое общество Республики Татарстан, Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева - КАИ. - 2015. - С. 232-235.

3. Надреева Л.Л. О факторах развития инновационного потенциала персонала // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт. Сборник материалов I Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией О. Б. Казаковой, Н.А. Кузьминых, Э.И. Исаковой. –Уфа. - 2015.- С. 206-211.

4. Надреева Л.Л. Эффективное использование потенциала института высшего образования в целях построения национальной инновационной системы // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт. Сборник материалов I Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией О. Б. Казаковой, Н.А. Кузьминых, Э.И. Исаковой. – Уфа. – 2015. – С. 36-40.

- 5.Надреева Л.Л., Баширова А.Г. Проблемы производительности труда в бюджетной сфере // Научное обозрение. – 2015. – № 2. – С. 289-291.
- 6.Надреева Л.Л., Баширова А.Г. Некоторые аспекты управления развитием персонала в инновационной среде [Текст] / Л.Л. Надреева, А.Г. Баширова //Научное обозрение. - 2014. - № 7-2. - С. 692-695.
- 7.Надреева Л.Л., Долгов А.В. Взаимосвязь развития университетской корпорации и трудового потенциала // Человек труда в истории: актуальные вопросы исторической науки, архивоведения и документоведения. III Смирновские чтения: статьи III Всерос. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 3 март 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — С. 84–88.
- 8.Надреева Л.Л., Мельничнов В.В. Производительность труда и мотивация персонала // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. 2015. - Т.71.- № 4. - С.57-62.
- 9.Сафаргалиев М.Ф.Фандрайзинговая институционализация развития технического образования // Сборник статей VI Международных Махмутовских чтений «Проблемное обучение в современном мире» - Елабуга: Изд-во КФУ г. Елабуга, 2016.- С.490-495.
- 10.Свирина А.А. Социальная результативность и эффективность регионального развития // Сегодня и завтра Российской экономики. 2011. № 45. С. 136-138.
- 11.Свирина А.А. Эффективное управление предприятием: сбалансированный подход. Монография.// М.: Креативная экономика. - 2009. - 208 с.
- 12.Сыченкова Е.В., Надреева Л.Л. КРІ как инструмент мотивации и стратегического управления // Вестник магистратуры. - 2015. № 1-2 (40). С. 44-46.
- 13.Якушина О.И, Надреева Л.Л. Нематериальное стимулирование персонала как фактор повышения эффективности труда // Вестник магистратуры. - 2015. - № 1-2 (40). - С. 15-17.

