

Оригинальная статья / Original article

УДК 159.9

Трудовая мотивация персонала как фактор повышения эффективности процесса управления в образовательной организации**Е.А. Никитина¹, А.А. Кузнецова², Фабрицио Маррелла³ ✉**

¹Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

²Курский государственный медицинский университет
ул. К. Маркса, д. 3, г. Курск 305000, Российская Федерация

³Венецианский университет Ка'Фоскари
Дорсодуро 3246, 30123 Венеция, Италия

✉ e-mail: eanikitina72@mail.ru

Резюме

Актуальность деятельности руководителя по мотивации трудового поведения кадров, по формированию их заинтересованности в качественной работе возрастает при изменениях, происходящих в ходе модернизации системы образования. Эффективно управлять профессиональной деятельностью сотрудника возможно через понимание его ведущих мотивов и стимулирование его трудовой деятельности. Однако на сегодняшний день наблюдается существенное противоречие между необходимостью планирования и развития системы трудовой мотивации сотрудников и второстепенностью мотивации как функции управления организацией.

Настоящее исследование было посвящено выявлению ведущих мотивов профессиональной деятельности научно-педагогических работников вуза с целью повышения эффективности управления коллективом через планирование системы трудовой мотивации.

В статье представлен теоретический анализ понятий «трудовая мотивация», «мотивационная готовность», «инновационная мотивация», «внутренние и внешние мотивационные факторы».

В результате эмпирического исследования было выявлено, что ведущими мотивами для педагогов являются внутренние мотивы. Это значит, что научно-педагогические работники осознанно выбрали свою профессию, у них высок интерес к творческой самореализации, и желание посвятить себя обучающим является приоритетным. Они демонстрируют готовность к инновационной деятельности, испытывают удовлетворение от самого педагогического процесса и результатов собственной работы. Однако и внешние положительные мотиваторы являются для педагогов чрезвычайно важными. В частности, сотрудники крайне чувствительны к внешним оценкам своей деятельности со стороны руководства и коллег, к материальным стимулам и поощрениям, гибкому рабочему графику.

Таким образом, система мотивации сотрудников должна опираться на знание их ведущих мотивов. Это позволит руководителям образовательных учреждений даже при ограниченном количестве организационных ресурсов эффективно влиять на эффективность труда.

Ключевые слова: трудовая мотивация; внешние и внутренние мотивационные факторы; образовательная организация; научно-педагогический работник.

Конфликт интересов: Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Для цитирования: Никитина Е.А., Кузнецова А.А., Фабрицио Маррелла. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения эффективности процесса управления в образовательной организации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Лингвистика и педагогика. 2022. Т. 12, № 4. С. 168-177.

Статья поступила в редакцию 30.09.2022 Статья подписана в печать 02.11.2022

Статья опубликована 21.12.2022

© Никитина Е.А., Кузнецова А.А., Фабрицио Маррелла, 2022

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Лингвистика и педагогика / Proceedings of the Southwest State University. Series: Linguistics and Pedagogics. 2022; 12(4): 168-177

Labor Motivation of Personnel as a Factor of Increasing the Efficiency of the Management Process in an Educational Organization

Elena A. Nikitina¹, Alesya A. Kuznetsova², Fabrizio Marrella³ ✉

¹Southwest State University
50 Let Oktyabrya str. 94, Kursk 305040, Russian Federation KSMU

²Kursk State Medical University
3, K. Marx str., Kursk 305000, Russian Federation

³Full Professor, Ca'Foscari University of Venice
Dorsoduro 3246, 30123 Venezia, Italy

✉ e-mail: eanikitina72@mail.ru

Abstract

The relevance of the manager's activities to motivate the labor behavior of personnel, to form their interest in quality work increases with changes occurring during the modernization of the education system. It is possible to effectively manage the professional activity of an employee through understanding his leading motives and stimulating his work activity. However, today there is a significant contradiction between the need to plan and develop a system of employee motivation and the secondary importance of motivation as an organization management function. The present study was devoted to identifying the leading motives of professional activity of scientific and pedagogical staff of the university in order to improve the efficiency of team management through the planning of the system of labor motivation. The article presents a theoretical analysis of the concepts of "work motivation", "motivational readiness", "innovative motivation", "internal and external factors".

As a result of empirical research, it was revealed that the leading motives for teachers are internal motives. This means that scientific and pedagogical workers consciously chose their profession, they have a high interest in creative self-realization, and the desire to devote themselves to students is a priority. They demonstrate a willingness to innovate, feel satisfaction from the pedagogical process itself and the results of their own work. However, external positive motivators are also extremely important for teachers. In particular, employees are extremely sensitive to external assessments of their activities by management and colleagues, to financial incentives and incentives, flexible working hours. Thus, the motivation system of employees should be based on knowledge of their leading motives. This will allow the heads of educational institutions, even with a limited amount of organizational resources, to effectively influence labor efficiency.

Keywords: work motivation; external and internal motivational factors; educational organization; scientific and pedagogical worker.

Conflict of interest: The Authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Nikitina E.A., Kuznetsova A. A., Fabrizio Marrella. Labor Motivation of Personnel as a Factor of Increasing the Efficiency of the Management Process in an Educational Organization. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Lingvistika i pedagogika = Proceedings of the Southwest State University. Series: Linguistics and Pedagogics*. 2022, 12(4): 168-177 (In Russ.).

Received 30.09.2022

Accepted 02.11.2022

Published 21.12.2022

Введение

Современные преобразования в системе высшего образования заставляют руководителей вузов сделать мотивацию персонала и развитие его интереса к ра-

боте главным приоритетом. Этот выбор обусловлен тем, что успех образовательного учреждения как организации в выполнении своих задач определяется качеством работы преподавателей и их удовлетворенностью научно-педагогической

деятельностью. Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования персонала с целью повышения качества работы руководитель образовательного учреждения должен учитывать потенциальные способности и индивидуальные ресурсы каждого сотрудника.

Однако реализация задач в этой области сопряжена с рядом проблем. Одна из них заключается в том, что способность мотивировать сотрудников - это не просто реализация существующих мотиваций, а определение структуры непосредственных потребностей, которая систематически развивается в процессе организации обратной связи с сотрудниками.

Сложность мотивационного менеджмента также ограничивается сложностью самого субъекта управления. В силу индивидуальности каждого работника поведение человека в сфере трудовой деятельности определяется комплексом индивидуальных мотивационных факторов, таких как интересы, способности, ценности, установки и ожидания. Каждый конкретный сотрудник имеет свой личный набор мотивационных факторов. Поэтому в процессе управления персоналом возрастает роль личности работника, знание его основных мотивов, умение формировать и направлять их в соответствии с целями и задачами образовательной организации.

Таким образом, в целом проблема заключается в том, чтобы правильно определить реальную доминирующую мотивацию профессиональной деятельности педагогов, чтобы использовать ее как механизм повышения эффективности управления персоналом в образовательных учреждениях.

Методы и организация исследований

Целью исследования было выявление доминирующих мотивов профессиональной деятельности научно-педагогических

работников для повышения эффективности управления персоналом путем разработки системы мотивации труда в образовательном учреждении.

Для исследования использовались следующие методики: анкета "Выявление факторов-мотивов, вызывающих желание эффективно работать" А.Б. Бакурадзе; методика "Изучение мотивов педагогической профессии" Т.Н. Сильченко; методика "Изучение мотивов профессиональной деятельности" (К. Замфира после модификации А. Реана).

Результаты и обсуждение

При работе с персоналом образовательных учреждений одной из центральных позиций управления является мотивация сотрудников, поскольку она является непосредственным стимулом их профессиональной реализации. По мнению О.С. Виханского, "направлять сотрудников на достижение целей организации – это, по сути, основная задача управления персоналом" [1].

Необходимость изучения мотивации также заключается в том, что она является одним из способов управления личностью и воздействия на ее потребности и желание для саморазвития [2].

Мотивация занимает особое место в структуре деятельности. Структура профессиональной мотивации во многом определяет продуктивность деятельности научно-педагогических работников [3]. В частности, Е.М. Лепешова, ссылаясь на А.К. Байметова, выделяет четыре группы педагогов по доминирующей мотивации: с преобладанием мотивации ответственности; с преобладанием интереса к преподаваемым дисциплинам; с преобладанием потребности в общении с обучающимися; без преобладающей мотивации [4]. По мнению А.К. Байметова, "доминирование мотивации ответственности характерно для педагогов, склонных к авторитарному стилю руководства, до-

минирование мотивации общения - для педагогов либерального стиля, а отсутствие той или иной мотивации - для преподавателей, склонных к демократическому стилю руководства".

В свою очередь, Н. П. Биссенек, определяя типы профессиональной мотивации преподавателей, различает: материальные мотивы; мотивы, связанные с самоутверждением; профессиональную мотивацию; мотивацию самореализации личности" [5].

Л.С. Подымова и Л.А. Долинская соответственно выделяют инновационную мотивацию, которая подразумевает восприимчивость к педагогическим инновациям. Такая мотивация обеспечивает гармоничное осуществление научно-педагогической деятельности и самовыражение личности педагога [6, с. 52].

Преподаватели с инновационной мотивацией стремятся к самореализации и предпочитают творческие виды работы, открывающие явные возможности для саморазвития. Для таких преподавателей учебный курс - это возможность реализовать себя как личность и как профессионала. В каждом случае они выбирают инновационную образовательную методику, которую внедряют в соответствии с интересами своих студентов. Деятельность таких преподавателей характеризуется высокой чувствительностью к инновациям, постоянным поиском себя в этой новизне и необходимостью создавать новое видение традиционных форм педагогической реальности [7]. Кроме того, необходимым условием мотивации педагогов к инновациям является способность принимать инновационные решения, идти на определенный риск, конструктивно разрешать конфликтные ситуации, возникающие при внедрении инноваций, и преодолевать барьеры на пути их реализации.

Следует также отметить, что на формирование мотивационных факторов влия-

ют и личностные характеристики преподавателя, такие как:

- общая направленность личности (социальная зрелость и гражданская ответственность, профессиональные устремления, познавательные интересы);
- организаторские качества (способность к самоорганизации, деловая хватка, инициативность, высокие требования, самокритичность);
- коммуникативные качества (открытость, дружелюбие, общительность, эмпатия);
- перцептивно-познавательные качества (креативность, интеллектуальная активность, исследовательский стиль, гибкость, потребность в постоянном обновлении и обогащении знаний);
- экспрессивность (позитивный фон настроения, оптимизм, самоконтроль, выдержка, терпимость, чувство юмора);
- высокая производительность труда.

Итак, каждый сотрудник характеризуется своим набором личных мотивирующих факторов. Именно знание доминирующих мотивационных факторов позволит руководителям использовать их в качестве механизма повышения эффективности управления персоналом в образовательных учреждениях.

Целью данного исследования было выявление основных мотивов профессиональной деятельности научно-педагогических работников высших учебных заведений. В исследовании приняли участие 52 преподавателя. Средний возраст преподавателей составлял 45 лет. Средний педагогический стаж сотрудников составлял 18 лет.

Для выявления основных мотивов профессиональной деятельности педагогов мы использовали методику "Изучение мотивов педагогической профессии" Т. Н. Сильченковой. Этот метод позволил нам определить важность мотивов, связанных с профессией педагога (табл. 1).

Таблица 1. Основные мотивы профессиональной деятельности педагогов**Table 1.** The main motives of the teaching profession

Мотив	Ранг
интерес к педагогической деятельности	4,3
желание обучаться педагогической деятельности	4,8
стремление посвятить себя воспитанию обучающихся	4,2
осознание педагогических способностей	3,5
желание иметь высшее образование	5
представление об общественной важности, престиже педагогической профессии	3,8
стремление к материальной обеспеченности	4,9
так сложились обстоятельства	2,1

Анализ результатов показывает, что самые высокие ранговые значения принадлежат мотивации, связанной со стремлением иметь высшее образование. Она указывает на необходимость занять определенное социальное положение и тем самым заслужить уважение окружающих. Ранг, связанный со стремлением к материальному благополучию, также имеет высокое значение. Все последующие позиции рангов напрямую связаны с целями и задачами преподавательской деятельности. Можно сделать вывод, что основными мотиваторами деятельности учителей являются внешние факторы (экономические и социальные). Однако мотивы, связанные с профессиональным развитием и служением профессии, также важны и не сильно отличаются по ценности от группы внешних факторов.

Для изучения мотивации к профессиональной деятельности мы также использовали методику "Исследование мотивации к профессиональной деятельности" А. Реана. Эта методика предполагает

изучение двух типов мотивации [8]. Внутренний тип мотивации подразумевает важность самой профессиональной деятельности для преподавателя. Внешний тип мотивации - это стремление удовлетворить другие потребности, вне содержания самой профессиональной деятельности (социальный статус, зарплата, престиж профессии, длительный отпуск и т.д.). В свою очередь, внешняя мотивация делится на внешнюю положительную и внешнюю отрицательную мотивацию. Поэтому можно выделить три группы педагогов с разным соотношением мотивационных доминант.

1. Педагоги с преобладанием внутренней мотивации, для которых характерны креативность, стремление к инновационной деятельности и профессиональному саморазвитию.

2. Педагоги, для которых преобладает внешняя положительная мотивация и для которых важны внешние факторы, такие как материальные и социальные стимулы.

3. Педагоги с доминирующей внешней негативной мотивацией, которые стремятся удовлетворить свои основные потребности и обеспечить себе защиту от различных наказаний и санкций, часто путем завоевания определенного статуса в коллективе.

Степень выраженности мотивации и мотивационный комплекс группы опре-

Таблица 2. Степень выраженности внешней и внутренней мотивации педагогов

Table 2. The degree of expression of external and internal motives of teachers

Степень выраженности	Ведущие мотивы деятельности						
	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Денежный заработок	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	Стремление к продвижению по работе	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей
В очень незначительной мере	0%	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	10 %
в достаточно незначительной мере	10 %	10 %	10 %	20 %	10 %	10 %	10 %
в небольшой, но и в немаленькой мере	40 %	20 %	70 %	50%	40 %	10%	10 %
в достаточно большой мере	30 %	40 %	20 %	30%	30 %	50 %	40 %
в очень большой мере	20 %	30%	0 %	0 %	0 %	30 %	30 %

Исследуемой группе респондентов соответствуют следующие мотивационные комплексы: ВПМ = 4,2, ВМ = 3,7, ВОМ = 2,1. ВПМ > ВМ > ВОМ. Полученный мотивационный комплекс показывает, что деятельность педагогов мотивируется как внешними положительными факторами, так и самой профессиональной деятельностью, стремлением достичь высоких результатов в профессии и интересом к работе.

Анализ результатов исследования позволил нам выделить две основные группы испытуемых с различными мотивационными доминантами:

деляются после выбора респондентом актуальной мотивации профессиональной деятельности. Мотивационный комплекс - это связь между типами мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. В табл. 2 перечислены проявления мотивации к профессиональной деятельности.

1) педагогические работники, где преобладает внутренняя и внешняя положительная мотивация;

2) педагогические работники с ведущими внешними положительными и внешними отрицательными мотиваторами (меньшая группа).

Для выявления мотивов, побуждающих педагогических работников к эффективной работе, мы использовали методику А.Б. Бакурадзе [9, с. 132-136] "Выявление факторов - мотиваторов, вызывающих желание эффективно работать". Результаты показаны на рис. 1.

Анализ результатов

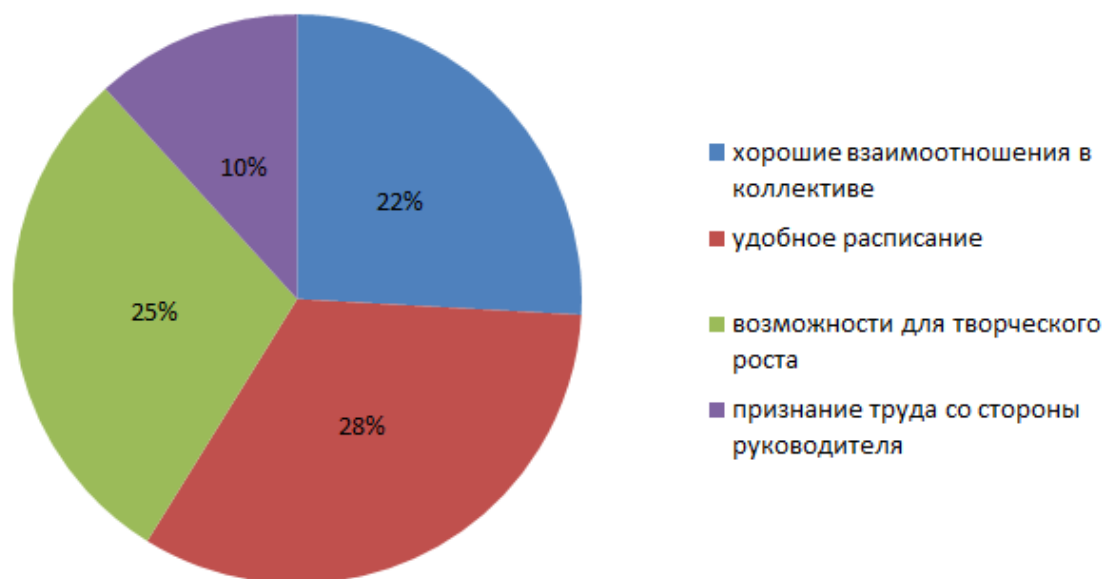


Рис. 1. Ведущие факторы - мотиваторы, вызывающие желание работать

Fig. 1. The leading factors- motivators that cause a desire to work

Анализ результатов показывает, что на основные мотивирующие факторы преподавательской деятельности примерно в равной степени влияют внешние факторы (график и отношения в коллективе) и внутренние факторы (возможности для творческого роста). Другие мотивационные факторы (признание работы начальством и зарплата) были менее важны.

Сегодня, в условиях трансформации системы образования, значение мотивации в управлении персоналом стало более заметным, а содержание этой управленческой деятельности - более сложным. Т.Д. Комиссарова подчеркивает, что "для эффективного управления сегодня нужны ответственные и мотивированные сотрудники, высокоорганизованные и стремящиеся к самореализации индивидуального труда" [10, с. 54]. Обеспечение этих качеств у сотрудников возможно

только при понимании важных мотивов их профессиональной деятельности.

Результаты нашего исследования показали, что во многом значимые мотивы учителей обусловлены внутренними факторами, связанными с самой педагогической деятельностью и стремлением к творчеству в работе. Такие учителя осознают значимость своей работы и стремятся к достижению целей и задач образовательной организации. Однако и создавать мотивационные системы для таких сотрудников сложнее, чем для тех, в мотивации которых преобладают внешние факторы.

В таких случаях руководителям лучше использовать интеллектуально-инновационные методы для мотивации своих сотрудников. Такой способ мотивации творческих сотрудников необходим для дальнейшего саморазвития. К таким мо-

тивационным приемам относятся дружеские беседы руководителя с положительными комментариями о проделанной работе; направление сотрудников на семинары, мастер-классы и конференции; помощь в выдвижении на престижные курсы профессионального мастерства; помощь в подготовке авторских учебников и учебных пособий и публикаций в ведущих рецензируемых журналах; помощь в разработке авторских учебных курсов. Кроме того, формы интеллектуальной и творческой стимуляции включают идеи по расширению прав и возможностей. Известные варианты такой мотивации могут включать: поручение работы, представляющей интерес в силу своей престижности и ответственности; предоставление возможности работать в пилотной программе; наставничество; работа в качестве эксперта и т.д.

Кроме того, менеджеры должны понимать, что мотивационные системы основаны на определенных принципах, таких как:

- 1) доступность. Поощрения должны быть на условиях, понятных и приемлемых для всех сотрудников;
- 2) прогрессивность. Стимулы должны постоянно пересматриваться в сторону увеличения;
- 3) минимизация разрыва между результатами труда и стимулами. Более частое поощрение и его четкая и прямая связь с результатами работы является мощным мотивирующим фактором;

4) сочетание морального и материального вознаграждения. Влияние этих двух факторов почти одинаково сильно и важно;

5) личностная ориентация мотивационной системы. Необходимо рационально сочетать различные виды стимулирования и учитывать их целенаправленное индивидуальное воздействие на каждого работника.

Выводы

Таким образом, анализ результатов исследования показывает, что одной из центральных позиций менеджмента в работе с научно-педагогическими работниками в образовательных учреждениях является мотивация сотрудников, так как она является непосредственным стимулом их профессиональной реализации. В условиях непрерывной трансформации системы образования возрастает актуальность деятельности менеджера по планированию мероприятий, связанных с мотивацией трудового поведения персонала и развитием его заинтересованности в качественной работе. Эффективное планирование мотивационной деятельности может быть достигнуто только при понимании личных черт характера работника, его доминирующей мотивации, формировании и направлении его способностей в соответствии с целями и задачами самой образовательной организации.

Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2007. 168 с.
2. Реан А. А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. СПб.: Издательство «ПиVestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universitetatep», 2000. 416 с.

3. Марадзе Л.М., Кузнецова А.А. Удовлетворенность профессиональной деятельностью: критериально-феноменологический анализ // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Лингвистика и педагогика. 2012. №2. С. 308–313.
4. Лепешова Е. М. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Школьный психолог. 2007. №9. С. 43.
5. Биссенек Н.П. Изучение особенностей мотивации профессионального развития педагогов // Управление ДОУ. 2009. №7. С. 92–95.
6. Подымова Л. С., Долинская Л. А. Самоутверждение педагогов в инновационной деятельности. М.: МПГУ, 2014. 207 с.
7. Удалов А.С. Стимулирование персонала // Персонал Микс. 2001. № 1. С. 25.
8. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования, практикум. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 84–86.
9. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. М.: Сентябрь, 2005. 192 с.
10. Комиссарова Т.Д. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2002. 312с.

References

1. Vihanskij O.S., Naumov A.I. *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizaciya, process* [Management: person, strategy, organization, process]. Moscow, MGU Publ., 2007. 168 p.
2. Rean A. A., Kolominskij Ya.L. *Social'naya pedagogicheskaya psihologiya* [Social pedagogical psychology]. St. Petersburg, Piter Publ., 2000. 416 p.
3. Maradze L.M., Kuznecova A.A. Udovletvorennost' professional'noj deyatel'nost'yu: kriterial'no-fenomenologicheskij analiz [Satisfaction with professional activity: criterion-phenomenological analysis]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Lingvistika i pedagogika = Proceedings of the Southwest State University. Series: Linguistics and Pedagogics*, 2012, no. 2, pp. 308–313.
4. Lepeshova E. M. Motivaciya truda v obrazovatel'nom uchrezhdenii: obshchie podhody [Motivation of work in an educational institution: general approaches]. *Shkol'nyj psiholog = School Psychologist*, 2007, no. 9, p. 43.
5. Bissenek N.P. Izuchenie osobennostej motivacii professional'nogo razvitiya pedagogov [Studying the features of motivation of professional development of teachers]. *Upravlenie DOU = Management of preschool educational institutions*, 2009, no. 7, pp. 92–95.
6. Podymova L. S., Dolinskaya L. A. *Samoutverzhdenie pedagogov v innovacionnoj deyatel'nosti* [Self-affirmation of teachers in innovation]. Moscow, MPGU Publ., 2014. 207 p.
7. Udalov A.S. Stimulirovanie personala [Staff incentives]. *Personal Miks = Staff Mix*, 2001, no. 1, p. 25.
8. Rean A.A. *Psihologiya i psihodiagnostika lichnosti: Teoriya, metody issledovaniya, praktikum* [Psychology and psychodiagnostics of personality: Theory, research methods, practicum]. St. Petersburg, Prajm-EVROZNAK Publ., 2006, pp. 84–86.
9. Bakuradze A.B. *Motivaciya truda pedagogov* [Motivation of teachers' work]. Moscow, "Sentyabr" Publ., 2005. 192 p.
10. Komissarova T.D. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. Moscow, Delo Publ., 2002. 312 p.

Информация об авторах / Information about the Authors

Никитина Елена Александровна, кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой коммуникологии и психологии, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: eanikitina72@mail.ru

Elena A. Nikitina, Cand. of Sci. (Psychological), Head of Communicative and Psychological Science Department, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: eanikitina72@mail.ru

Кузнецова Аlesia Анатольевна, кандидат психологических наук, проректор по воспитательной работе, социальному развитию и связям с общественностью, заведующий кафедрой психологии здоровья и нейропсихологии, Курский государственный медицинский университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: kuznetsova.a80@mail.ru

Alesya A. Kuznetsova, Cand. of Sci. (Psychological), Vice-Rector for Educational Work, Social Development and Public Relations, Head of the Department of Health Psychology and Neuropsychology, Kursk State Medical University, Kursk, Russian Federation, e-mail: kuznetsova.a80@mail.ru

Фабрицио Маррелла, профессор, Венецианский университет Ка'Фоскари, Венеция, Италия, e-mail: marrella@unive.it

Fabrizio Marrella, Full Professor, Ca' Foscari University of Venice, Venice, Italy e-mail: marrella@unive.it