

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

А.В. Андреева¹, В.А. Генг²

^{1,2}Тверской государственной университет, г. Тверь

Целью статьи является анализ мотивационного ядра педагогических работников. Выделены и рассмотрены его основные составляющие, предпринята попытка оценки их значимости для преподавателей. Изучены мотивы, побуждающие к профессиональному развитию. Научная новизна статьи заключается в анализе взаимоотношений различных мотивов, рассмотрении возможности их взаимозамещения, выделении возможных мотивационных последствий. Отдельно рассмотрен мотив оплаты труда и его место в деятельности педагогов.

Ключевые слова: *мотивация, мотив, оплата труда, профессиональный рост, самореализация, социальные связи.*

Низкий уровень оплаты труда педагогических работников, характерный для сегодняшнего времени, казалось бы, ставит на первое место материальную мотивацию, а другие мотивы – профессиональный рост, хорошая репутация, моральное удовлетворение от проделанной работы и др., уходят на задний план. Как показывает опыт, структура мотивационного портфеля весьма разнообразна и повышение заработной платы не всегда является достаточным условием для мотивирования педагогических работников.

В своей мотивационной теории Абрахам Маслоу сформулировал два феноменологических постулата:

- 1) для успешной деятельности любого субъекта исключением, а не правилом является наличие всего одного мотива;
- 2) следует отказаться от изолированного рассмотрения различных видов мотивов. Если мы хотим описать, а тем более предсказать характер трудового поведения того или иного субъекта в его повседневной деятельности, то должны рассматривать мотивы в комплексе и во взаимосвязи [2, с. 29].

В анализе мотивации педагогов целесообразно использовать динамический подход к мотивации К. Левина, который рассматривает ее не как статичное психологическое образование, а как динамический набор переменных, зависящий от личности субъекта и особенностей социальной ситуации, в которой он оказался. В условиях меняющейся внешней ситуации мотивация поведения индивида будет отличаться противоречивым сочетанием стабильных и имманентных компонентов.

При анализе мотивации профессиональной деятельности преподавателей выделяют следующие виды мотивов:

- получение материальных благ;
- приверженность к профессии и профессиональное развитие;

- укрепление социальных связей;
- социальная защищенность;
- карьерный рост;
- альтруизм.

Перечисленные мотивы выделены авторами в качестве базовых при анализе мотивационного профиля на основе поведенческих и содержательных характеристик педагогической деятельности.

Между выделенными мотивами просматриваются три вида соотношений:

- доминирование/соподчинение;
- дополнение;
- компенсация.

Отношения доминирование-соподчинение означают преобладание одних мотивов над другими в качестве побудителей при выборе тех или иных действий. Например, приоритетность получения материальных благ перед альтруизмом к обучающимся при взимании неформальной оплаты в качестве условия предоставления педагогической помощи (например, репетиторство).

Отношения дополнения предполагают, что разные мотивы сочетаются друг с другом, определяя действия преподавателей. К примеру, педагог может затрачивать усилия и время на освоение новых технологий, повышение своей квалификации, побуждаемый к этому одновременно мотивом профессионального развития и мотивом получения материальных благ, которые взаимодополняют друг друга (более высокая квалификация открывает возможности получения более высоких доходов).

Отношения компенсации выражаются в том, что недостаточное стимулирование реализации одних мотивов к труду восполняется другими мотивами. Например, низкая оплата труда преподавателей, депривирующая их материальную мотивацию, может перекрываться альтруистической мотивацией или мотивацией приверженности к профессии.

Вопрос о том, является ли мотив получения материальных благ (материальный мотив) определяющим в работе преподавателя, не имеет однозначного ответа. Долгое время, в продолжение которого педагоги не получали должного материального вознаграждения от государства, определило особое положение мотива получения материальных благ в их мотивационной структуре.

Значение размера заработной платы для мотивации преподавателей особенно последовательно отмечают руководители образовательных учреждений, которые напрямую связывают низкий уровень управляемости с низким уровнем заработной платы. Это значительно ограничивает действие управленческих воздействий.

Вместе с тем, высокая неудовлетворенность заработной платой необязательно свидетельствует о выраженном прагматизме преподавателей и доминировании материального мотива над всеми остальными.

Обосновывая свою зависимость от денег, преподаватели объясняют «феноменом накопленной бедности», своим стремлением с помощью денег разрешить круг накопившихся за многие годы материальных проблем.

Последствия, которые сопровождают низкий заработок, не сводятся в

сознании преподавателей к ущемленному потреблению. К ним также относятся ощущения собственной несостоятельности и зависимости от других членов семьи, стремление всеми силами изменить положение вещей за счет дополнительных нагрузок.

Длительная материальная депривация имеет ряд мотивационных последствий:

- усиление мотивации к получению иных источников дохода;
- снижение значимости материального мотива в пользу других мотивов;
- возможно снижение общего уровня мотивации к труду.

Из вышесказанного можно сделать следующий вывод, принципиальный для разработки политики оплаты труда: материальный мотив не является, и не может являться безусловно доминирующим по отношению к другим мотивам для всех групп педагогов. Иначе, они бы уже давно сменили сферу занятости.

Профессиональное самосовершенствование, особенно у молодых преподавателей, имеет прагматическую основу. Специалисты затрачивают дополнительные усилия на получение профессиональных знаний и навыков ради того, чтобы иметь возможность в будущем конвертировать их в деньги. Но если они ради профессионального роста сегодня способны отказаться от приработков, то это означает, что материальный мотив у них все же не является доминирующим.

Характерным является то, для многих молодых преподавателей образовательное учреждение служит местом для самоопределения, где по мере работы выстраивается иерархия их мотивов к трудовой деятельности.

Размер заработка и качество оказываемой образовательной услуги не находятся в прямой корреляции.

Мотив получения материальных благ не является абсолютной доминантой во внутренней мотивационной структуре большинства преподавателей. Вместе с тем, зависимость их поведения от размеров материального вознаграждения высока.

В мотивационной структуре преподавателя огромное значение имеет приверженность профессии и профессиональному развитию. Для многих педагогов приверженность профессии обусловлена внутренними переживаниями, «своей нужностью», «радостью видеть результаты своего труда», «необычайной привязанностью к профессии» и др.

Под мотивом приверженности к профессии в данном случае мы понимаем комплекс внутренних детерминант поведения, включающих позитивную оценку работниками своей профессии, намерение действовать на благо этой профессии ради ее целей и сохранять свою принадлежность к профессии, несмотря на противодействующие факторы, в том числе материального характера.

Основными детерминантами сохранения принадлежности педагогической деятельности:

- осознанный выбор профессии, нежелание изменять сделанному выбору;
- значимость прошлых вложений времени, усилий в освоение

профессии;

- возможность самореализации;
- желание избежать рисков, связанных со сменой работы;
- удовлетворенность результатами своего труда, благодарность обучающимся;
- возможность помочь обучающемуся, используя свой профессионализм.

Для многих педагогических работников их деятельность – это не только профессия, но и уклад и образ жизни. Мотив приверженности соотносим по силе с материальным мотивом. Приверженность к профессии способна компенсировать низкий уровень материального вознаграждения сотрудников, которые продолжают заниматься любимым делом. Возможность самореализации, достижение результатов в профессии, профессиональные успехи, часто определяют феномен приверженности, который определяется, в том числе, осознанием важности и нужности.

Таким образом, проведенный анализ мотивации приверженности педагогической деятельности свидетельствует, что она занимает высокое место во внутренней иерархии мотивов работников образования.

Особенностью этого мотива является его во многом неосознаваемый характер. Эта мотивация более выражена у преподавателей, которые имеют большой опыт работы. Однако, и у молодых специалистов она также бывает выражена достаточно сильно.

Мотив профессионального развития во внутренней иерархии мотивов деятельности педагогических работников является одним из значимых.

Это особое положение в мотивационной структуре педагогических работников объясняется тем, что его значимость представляется во внешних коммуникациях, анкетировании, определении рейтингов специалистов.

Наличие данной потребности в мотивационном ядре преподавателей служит сигналом для государства, что усилить мотивацию работников образования только повышением зарплат вряд ли удастся. Необходимо сохранить их социальную самооценку. Мотивация профессионального развития является потенциальным ресурсом, от которого зависит развитие российской системы образования.

Профессиональный рост и возможность большего заработка в сознании педагогических работников достаточно выражена. Педагоги, владеющие новыми технологиями, имеют возможность получать более высокие доходы, они более востребованы. Это служит реальным стимулом для постоянного повышения квалификации. То есть, профессиональный рост преподавателя выступает возможностью увеличения уровня благосостояния.

Материальная мотивация побуждает преподавателей к профессиональному росту, однако, распространенное явление в современных условиях, что специалисты, имеющие выраженную мотивацию профессионального развития, не зарабатывают деньги своим профессионализмом. Их интерес к профессии доминирует над выгодой. Государство должно адекватно оценивать труд работников образования с доминирующей мотивацией профессионального развития.

Профессиональный рост обусловлен рядом факторов:

- желание увеличения дохода;
- усиление конкуренции на рынке образовательных услуг;
- стремление повысить качество оказываемых образовательных услуг;
- приверженность профессии и др.

Профессиональный рост предоставляет возможность усилить конкурентные позиции преподавателя на рынке образовательных услуг. Стремление педагогов к профессиональному росту увеличивает их возможности дополнительного заработка в других образовательных учреждениях. Для сегодняшнего дня стало нормой, что преподаватель работает в нескольких образовательных учреждениях, конкуренция на рынке образовательных услуг воспринимается педагогами как норма, это вынуждает их постоянно совершенствовать свой профессиональный уровень, чтобы быть конкурентоспособными.

Постоянная актуализация профессиональных знаний, освоение новых технологий являются для педагогических работников инструментом для получения более высокого дохода, усиления позиций на рынке образовательных услуг, возможности профессионального роста, роста авторитета в профессиональной среде, расширения профессиональных перспектив.

Обогащение ежедневного труда имеет мотивирующее значение для профессионального роста преподавателей, делает его более продуктивным, наполняет содержанием и профессиональным интересом, помогает продвигаться по пути инновационных возможностей обучения.

В образовательных учреждениях формируются формальные и неформальные оргструктуры, которые обеспечивают профессиональный рост педагогических работников. Элементами таких структур могут быть семинары, конференции, круглые столы, курсы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки.

Развитие профессионального уровня педагогических работников может осуществляться как в стенах, так и за пределами образовательных учреждений: курсы повышения квалификации, обучающие семинары, конференции различных уровней, конгрессы и т.п. [1, с. 136].

Руководители образовательных учреждений хотя и осознают все в большей степени необходимость профессиональных коммуникаций, порой стараются финансово способствовать обучающим поездкам по мере финансовых возможностей, однако, финансовая поддержка, как правило, предоставляется ключевым специалистам далеко не в полном объёме и не покрывает расходы. Зачастую преподавателям приходится ограничиваться участием в семинарах и конференциях регионального уровня. Кроме того, такие поездки довольно негативно воспринимаются как руководством, так и коллегами.

Мотив профессионального развития ориентирован на долгосрочный период, а не на получение краткосрочной выгоды. Профессиональный рост педагогических работников способствует росту качества оказываемых образовательных услуг.

Одной из важных составляющих в мотивационной структуре преподавателей является налаживание социальных связей. Формирование

социальных связей происходит за счёт активного взаимодействия с обучающимися и их близкими. Часто это является для педагогических работников решением проблем бытового характера, формированием коммуникативных связей.

Нередко педагоги используют устанавливаемые в процессе работы социальные сети вполне прагматично: обучающиеся или их родители в качестве неформальной оплаты помогают сделать ремонт в кабинетах или приобрести оргтехнику, бытовую технику, литературу. Часто социальные связи помогают педагогическим работникам решать проблемы устройства ребенка в детский сад, учебные заведения, ремонта личного автомобиля, достать какие-либо товарно-материальные ценности и т.д.

Накапливаемые социальные связи становятся самостоятельным мотивом педагогической деятельности, являются предметом уважения, гордости, а также средством психологической поддержки.

Педагоги заинтересованы в данных социальных связях, у них вырабатывается привычка обращаться за помощью в случае необходимости, однако это часто вызывает недовольство членов семьи, которая в первую очередь страдает от перегруженности социальными контактами. Но в ряде случаев социальные связи становятся предметом особой гордости для близких, когда у них появляется возможность удостовериться в том, как нужны всем их близкие. В данном случае имеет место быть образная связь, когда уже сам педагог рассматривается кем-то как носитель необходимых социальных связей.

Наличие социальных связей подчеркивает нужность преподавателя социуму, компенсирует последствия низкого дохода за счет осознания собственной значимости для других, и это становится колоссальным мотивационным фактором.

Мотивация укрепления социальных связей часто удерживает педагогических работников в профессиональной сфере, способствует формированию позитивного образа личных достижений.

Государственная политика в области образования и науки должна способствовать укреплению позитивного образа педагога в обществе.

Очередной немаловажной составляющей мотивационного ядра педагогического работника является возможность относительно свободно распоряжаться временем, как рабочим, так и личным. Прежде всего, речь идёт о большом отпуске, как правило, в летнее время года, невысокая занятость, возможность выбора графика проведения учебных занятий.

Еще одной важной детерминантой деятельности педагога выступает мотив альтруизма, который тесно связан с мотивом морального самоуважения.

Основные формы проявления альтруистического поведения у педагогов: эмпатия к обучающимся, желание помочь, научить. Лица с альтруистической мотивацией попадают в профессиональное сообщество преподавателей не случайно, так как, педагогическая деятельность дает возможность помогать другим людям.

Особенность проявления альтруистической мотивации в том, что специалист вкладывает силы, понимая, что вознаграждение не будет иметь должной денежной компенсации.

Для педагогов -альтруистов особенно важны сигналы, поступающие от

обучающихся, которые нередко заменяют им материальное вознаграждение. Благодарность, признательность и внимание обучающихся и особенно выпускников образовательных учреждений часто сильнее всего прочего.

Альтруистическая мотивация способствует формированию особых отношений между педагогом и обучающимся, своеобразных социальных сетей. Педагоги относятся к ним как к особому атрибуту профессии, воспринимают свою роль в данных отношениях не просто получающим материальные и нематериальные блага, но и отдающим обучающимся свое внимание и несущего за них ответственность.

Сопереживание обучающимся, любовь к детям, обостренное желание помочь им в сложных ситуациях особенно свойственно таким педагогам. Исследователи считают, что в основе этого лежит материнский инстинкт.

Если склонность к альтруизму имеет минимальное материальное подкрепление, то эмоционально выгорают даже те специалисты, которые не привыкли считаться со своими трудозатратами. Отрицательное влияние на развитие такого мотивационного фактора, как альтруистическая мотивация педагогов, оказывает демонстративное неуважение к педагогам со стороны государства и общества в целом.

Современные средства массовой информации часто способствуют созданию негативного образа педагогов, это приводит к тому, что порой демонстративно, безапелляционно, а часто и агрессивно заявляется об обязанностях преподавателей в отношениях с обучающимися [3, с. 30]. Это способствует усилению психологической напряженности, взаимной неудовлетворенности от контактов между преподавателем и обучающимся, в конечном счете приводит к снижению качества образовательного процесса.

Недостаточное материальное подкрепление, возрастающие социально-психологические нагрузки отдаляют преподавателя от обучающегося, снижают эмоциональную связь и силу альтруистической мотивации.

Обозначенный мотив не занимает неизменное место в мотивационной структуре. Если усилия преподавателя не воспринимаются должным образом обучающимися и обществом в целом, то возрастает уровень вероятности потери данного мотива профессиональной деятельности даже врожденными альтруистами.

1. Наиболее выраженными мотивами в деятельности педагогических работников являются: возможность получения материальных благ и профессионального развития, приверженность к профессии, наличие социальных связей, социальная защищенность, альтруизм.

2. Важное место в системе мотивации педагогов занимает материальная мотивация, но это не свидетельствует о ее безусловной доминанте над остальными мотивами.

3. Стремление к получению материального вознаграждения по-разному проявляется у специалистов с различным уровнем квалификации, их эластичность к материальному стимулированию различается.

4. Среди преподавателей присутствуют значимые различия в иерархии мотивов трудовой деятельности.

Список литературы

1. Андреева А.В., Генг В.А. Региональный опыт обеспечения непрерывности образования педагогических работников (на примере Тверской области) // Образование через всю жизнь: непрерывное образование в интересах устойчивого развития материалы 14-й международной конференции. 2016. С. 135–139
2. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом: лидерство, мотивация, процедуры, эффективная команда. Учебное пособие; Федеральное агентство по образованию, Высш. экономическая шк. Санкт-Петербургского гос. ун-та экономики и финансов. Санкт-Петербург, 2009. 234 с.
3. Скударёва Г. Н. Профессиональная мотивация педагога: научная теория и инновационная социально-педагогическая практика // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2014. Том 20. С. 28–32

ANALYZING STRUCTURE OF THE MOTIVATIONAL PROFILE OF UNIVERSITY INSTRUCTORS

A.V. Andreeva¹, V.A. Geng²

^{1,2}Tver State University

The paper aims to analyze the motivational profile of university instructors. Authors highlight and discuss the main components of motivational profile attempting to assess the significance of those components for the university teaching staff. Besides, they explore motives stimulating professional development of the university instructors. Scientific novelty of the article includes analysis of the interrelation between various motives, assessment of the mutual replacement possibilities and definition of prospective motivational effects. The authors consider the salary motivation factor as connected to work activities of the university teaching staff in the context of its potential impact on the profession.

Keywords: *motivation, motive, salary, professional growth, self-fulfillment, social relations.*

Об авторах:

АНДРЕЕВА Алла Викторовна – старший преподаватель кафедры управления персоналом, Тверской государственной университет, e-mail: Andreeva.AV@tversu.ru

ГЕНГ Варвара Антоновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления, Тверской государственной университет, e-mail: Geng.VA@tversu.ru

About the authors:

ANDREEVA Alla Viktorovna – senior lecturer, Tver State University, e-mail: Andreeva.AV@tversu.ru

GENG Varvara Antonovna – Candidate of Economic Sciences, associate professor, Tver State University, e-mail: Andreeva.AV@tversu.ru

References

1. Andreeva A.V., Geng V.A. Regional'nyj opyt obespecheniya nepreryvnosti obrazovaniya pedagogicheskikh rabotnikov (na primere Tverskoj oblasti) // *Obrazovanie cherez vsyu zhizn': nepreryvnoe obrazovanie v interesah ustojchivogo razvitiya materialy 14-j mezhdunarodnoj konferencii*. 2016. S. 135–139
2. Galenko V. P., Strahova O. A., Fajbushevich S. I. *Upravlenie personalom: liderstvo, motivaciya, procedury, ehffektivnaya komanda. Uchebnoe posobie; Federal'noe agentstvo po obrazovaniyu, Vyssh. ehkonomicheskaya shk. Sankt-Peterburgskogo gos. un-ta ehkonomiki i finansov*. Sankt-Peterburg, 2009. 234 s.
3. Skudaryova G. N. Professional'naya motivaciya pedagoga: nauchnaya teoriya i innovacionnaya social'no-pedagogicheskaya praktika // *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psihologiya. Sociokinetika*. 2014. Tom 20. S. 28–32