2. *Менделеев Д.И.* Заветные мысли. – М.: Мысль, 1995. С. 252. – 416 с.
3. *Сидорова Н.А.* Высшее образование как элемент инновационной социально ориентированной экономики // Вопросы экономики и права. 2012. №4.
4. *Баранчеев В.П.* Управление знаниями. Учебное пособие. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента (ЦМИиМ), 2005. – 144 с.

Ovcharenko Georgy Vasilyevich, Doctor of Economic Science, Professor of Cathedra of Management; South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: menedjment@uriu.ranepa.ru
Larkina Nataliya Georgievna, Candidate of Economic Science, Docent of Cathedra "Marketing and Communications in Business"; Southern Federal University (105/42, Bolshaya Sadovaya St., Rostov-on-Don, 344006, Russian Federation). E-mail: nat1-la@yandex.ru

VECTOR OF MANAGEMENT ALGORITHM OF NEW KNOWLEDGE IN THE ORGANIZATION

Abstract

In article reveals the understanding and awareness of the importance of creation and continuous updating of new knowledge of personnel of the organization in its' innovative activity. Innovative knowledge of the organization is not only a survival way in global economy, but also its' innovative development in environment of knowledge to be on the 6-th wave of the Kondratiev cycle of economy. Need of innovative education of leaders of all levels of management on the basis of the innovative culture of knowledge and abilities to operate them in a crisis situation is proved.
Keywords: *innovative knowledge, innovative education, innovation culture of knowledge, intelligence of the organization, knowledge management, innovative education system.*

УДК 331.103.6

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

Пономарева Инна Константиновна кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление», Пензенский государственный технологический университет (440039, Россия, г. Пенза, пр-д Байдукова, 1А). E-mail: inna.ok007@rambler.ru

Акифьев Илья Владимирович кандидат экономических наук, доцент кафедры «Землеустройство и геодезия», Пензенский государственный университет архитектуры и строительства (440028, Россия, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28). E-mail: huntersu@yandex.ru

Аннотация

Описана система мотивации преподавателей, которая позволяет более эффективно использовать их труд. Обращается внимание на группу преподавателей с высокой социальной потребностью и низкой креативностью с целью их мотивирования в направлении расширения разнообразия деятельности или достижения целей.

Ключевые слова: *непрерывное образование, стимулы, система мотивации, потребность, креативность, вуз, демотиваторы.*

Для России проблема повышения качества образования явно обозначилась в конце XX века, отразив стремление нашей страны в краткие сроки интегрироваться в глобальное образовательное пространство. Жесткий контроль над качеством отечественного образования – одно из необходимых условий нахождения России во Всемирной торговой организации. По оценкам Всемирной торговой организации, емкость мирового рынка образования составляет 50-69 млрд. долларов. Безусловный лидер мирового образовательного рынка – США, который контролирует треть финансового оборота

рынка. Второе место по объемам образовательных продаж занимает Великобритания. Далее следуют Германия и Франция. В конце списка, занимая примерно равные позиции, стоят Австралия, Канада и Испания. Доля финансового контроля Россией образовательного рынка не превышает 1% [8].

Современная внутриорганизационная система управления персоналом, рассчитанная на эффективную обратную связь, предполагает применение научного подхода к организации труда и созданию благоприятной социально-психологической атмосферы для людей, работающих на благо своей организации и общества в целом [12].

Успешная жизнедеятельность, конкурентоспособность вуза также во многом определяются уровнем работы педагогических коллективов, их профессионализма; отлаженными коммуникациями со студенческой средой. Качество работы вуза напрямую зависит от его востребованности и различных стимулирующих механизмов, способствующих удовлетворению запросов и интересов непосредственных его «производителей» – преподавателей. Человеческий фактор определяет как научно-педагогический процесс в вузе, так и его социальную политику [5].

Социальное развитие организации означает изменения к лучшему в ее социальной среде – в материальных и духовно-нравственных условиях, в которых сотрудники организации трудятся, живут вместе с семьями и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности. Развитие социальной среды – один из важнейших объектов управления персоналом в вузе. Особую роль в обеспечении принципа социализации труда играют руководители кафедр – специализированных подразделений вуза. Именно здесь формируются научно-педагогические коллективы, согласованность и компетентностный подход в работе со студентами [7].

Экономической практикой доказано, что выплата все большего и большего вознаграждения нецелесообразна в силу нерационального соотношения затрат на рабочую силу с отдачей от нее. Но в вузе проблема материального перестимулирования пока неактуальна. Главной движущей силой преподавателя вуза, конечно, является не только денежное вознаграждение, но и другие стимулы. Потребность в деньгах растет или сохраняется на достаточном высоком уровне, но способности и возможности их зарабатывать не растут, и приходится обращаться к второстепенным факторам мотивации. В вузе мотивация профессорско-преподавательского состава часто зависит не от абсолютного, а от относительного значения – понятия реальной справедливости. Оплата труда преподавателей ниже справедливого уровня может их значительно демотивировать. В случае же выяснения некорректности разделения индивидуальных персональных надбавок за высокие рейтинговые показатели работы, внедрение инновационных технологий и по другим причинам, эффект поощрения снижается, а число мотивационных конфликтов растет [6, с. 81].

Под системой оплаты труда понимается способ выплаты вознаграждения работникам по результатам их труда. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника. Оплата труда преподавателей государственных вузов базируется на тарифной системе и нормативах труда и осуществляется на основе повременной, сдельной и премиальной систем. Тарифные ставки как основной элемент тарифной системы оплаты труда используются учебными заведениями для регулирования заработной платы по основным факторам ее дифференциации (количеству, условиям труда, результатам и т.д.). Традиционная система заработной платы характеризует взаимосвязи элементов заработной платы, и в образовательных учреждениях высшего профессионального образования складывается из: должностного оклада, доплат, надбавок, выплат стимулирующего характера и материальной помощи [10].

Оклад является государственной гарантией минимального уровня оплаты труда. Он определяется по Единой тарифной сетке для бюджетных учреждений РФ в соответствии с установленным работнику тарифным квалификационным разрядом. Должностной оклад (ставка) выплачивается сотруднику за выполнение им функциональных обязанностей, предусмотренных трудовым договором (контрактом) и должностной инструкцией. Наблюдается дисбаланс между количеством и качеством труда. Преподаватель стоит перед выбором: повышением личного дохода путем увеличения аудиторной нагрузки и необходимостью самообразования, повышения квалификации, ведения научной работы. Лишь 4% преподавателей российских вузов признают, что работа преподавателя позволяет им материально обеспечить семью [9].

Цель установления надбавок и доплат к окладу преподавателя – стимулирование его деятельности, направленное на повышение эффективности их деятельности и обеспечения качества образовательных услуг. Однако часто эти надбавки устанавливаются как добавки к низкой оплате труда без учета качества работы преподавателей. Доплаты устанавливаются за выполнение таких видов работ, условия которых отклоняются от нормальных функциональных обязанностей. Размеры доплат и условия их выплаты устанавливаются учебным заведением самостоятельно, но при этом размеры доплат не могут быть ниже установленных законодательством [11].

Виды доплат для работников образовательных учреждений:

- за совмещение должностей, которые устанавливаются из имеющихся на кафедре вакантных ставок распоряжением по вузу (например: за заведование кафедрой устанавливается доплата в размере до 30% от должностного оклада, за исполнение обязанностей декана устанавливается доплата в размере до 60% от должностного оклада, за исполнение обязанностей заместителя декана устанавливается доплата в размере до 40% от должностного оклада, декану факультета, исполняющему обязанности заведующего кафедрой, производятся доплаты за руководство факультетом и кафедрой);
- сверхурочную работу (совместительство).

Высшее учебное заведение относится к сфере, где наиболее эффективна применяемая процессорная технология подготовки и реализации управленческих решений путем постоянных проверок и указаний, которая так же эффективна в инновационных наукоемких отраслях, а ППС вуза считает, что мог бы трудиться производительно без жесткого контроля, правил и ограничений. Следует установить незримый автоматический мониторинг такой деятельности, установив минимум основополагающих правил работы и желательных конечных результатов. Мотивация значительно облегчается, если внутренние импульсы персонала к структурированию работ и достижению целей однонаправлены и сильно затрудняется, если они направлены противоположно. Важным фактором мотивации является потребность в социальных контактах, которая у работников вуза в два раза выше, чем у производственников в силу специфики труда, требующей максимума социальных навыков в организованной и предсказуемой среде. Следует обратить внимание на группу с высокой социальной потребностью и низкой креативностью с целью их мотивирования в направлении расширения разнообразия деятельности или достижения целей. Потребность в признании у преподавателей вуза достаточно высокая, но она распространяется в большей степени на администрацию вуза, в средней – на коллег, в низкой – на студентов. Потребность в достижении цели высокая, однако, часть преподавателей считает, что нет смысла добиваться результатов, которые вообще не поддаются измерению или плохо поддаются оценке. Есть и другое ограничение в работе этой группы сотрудников: боязнь риска и провала, которые их значительно демотивируют. При доминирующем стремлении к свершениям креативность преподавателя должна играть вспомогательную роль или может возникнуть конфликт между побудительными стимулами. В вузе следует демонстрировать наглядно, что достижение целей способствует саморазвитию и самосовершенствованию преподавателей [1].

Потребность во влиятельности и власти вступает часто в противоречие с желанием определенности в структурированности работ, и успешная мотивация сотрудников будет зависеть от противоречия двух названных факторов, а также от обучения преподавателей действенным техническим приемам реализации власти. Позитивные результаты в мотивации мы получаем тогда, когда очевидно креативное изучение перспектив, позволяющих выявить наиболее эффективные способы проявления влиятельности. Оба вышеназванных явления мало предсказуемы: не имеют структурных ограничений, не поддаются четким правилам. Если они однонаправлены, то нас ждет успех в мотивации творческого труда, если разнонаправлены, то скорее неудача. Между стимулами самосовершенствования и влияния доказана прямопропорциональная связь. Проведенное практическое исследование доказало обратнопропорциональную связь между потребностью в вознаграждении и потребностью во влиянии и власти для государственной бюджетной сферы и обратнопропорциональную зависимость для бизнеса. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции трудового вклада высокая, что может быть опасно, так как обследованные работники вуза не несут финансовой ответственности за недополученную прибыль или потери, понесенные заведением по их прямой или косвенной вине. Вуз представляет собой зону управления теми специалистами-учеными, которые обладают исключительной креативностью и которые обычно не желают, чтобы ими жестко управляли [2].

Плоды креативности не всегда положительны, так как возможны и креативные потери. Если потребность в совершенствовании не удовлетворяется в рамках кафедральной работы, а где-то на стороне, например, на производстве, в бизнесе, в другом вузе, то это отвлекает значительную часть энергии и преданности делу, необходимых для выполнения должностных функций на основном рабочем месте. Высока потребность у преподавателей вуза в ощущении востребованности полезности своей работы. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции успешно реализуется только в социальных контактах в общекафедральном общении. Сотрудники с высокой жаждой перемен и креативностью часто игнорируют цели организации и меняют задания, не завершая их полностью. Их интересует в работе сам процесс самосовершенствования, а не выполнение данных им целесообразных поручений. Необходимо доказать им, что от выполнения поручений их креативность, возможность самосовершенствования и, как следствие, влиятельность на кафедре значительно усилятся [3].

Лояльность работника по отношению к вузу, кафедре увеличивается при признании необходимости его саморазвития, не связанного непосредственно с интересами организации. Не всегда требуемое на кафедре направление развития преподавателя является для него предпочтительным. Высшее учебное заведение и кафедра могут предоставить преподавателю некоторое ограниченное время и возможности для самосовершенствования на стороне, даже если не получат при этом непосредственной сиюминутной отдачи. В условиях управления инновациями в образовании наиболее ценными для вуза становятся преподаватели толерантные к неопределенности и способные эффективно действовать в ее условиях. Если процесс внедрения перемен имеет беспорядочный характер без четко выраженной направленности, возникают сложности и сбои в мотивации сотрудников кафедры, имеющих высокую потребность в достижениях. Таких преподавателей демотивирует небрежный подход к внедрению перемен, когда отсутствует их структурирование и регламент работ. Тех преподавателей кафедры, которые считают главным в работе комфортные условия труда, четкость целей и их структурирование, перемены явно не обрадуют, но они дадут очень много дополнительных возможностей тем, кто жаждет власти и влияния, разнообразия, креативности, самосовершенствования за счет интересной и полезной работы [4] .

Руководство Пензенского государственного технологического университета мотивирует эффективную работу ППС, применяя следующие приемы стимулирования (табл. 1).

Таблица 1

Система мотивации и стимулирования ППС в ПензГТУ

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
рейтинговая система оценки деятельности ППС, более 50% получают постоянные надбавки в течение года	косвенное стимулирование лучших условий труда: охрана и ремонт помещений, техника безопасности труда, благоустройство территории
преподавателям, проработавшим в вузе более 10 лет, предоставляется 50% льгота по оплате подготовительных курсов для подготовки детей к поступлению в университет	поездки на автобусе университета
премиальная система	лечение в санатории-профилактории
выплаты за почетные звания и награды	транспортные льготы: покупка проездных билетов
вручение корпоративных наград и ценных подарков	выезды в спортивно-оздоровительный лагерь
выплаты за звание «Ветеран университета» в период работы и после выхода на пенсию	льготы на питание в столовой
материальная помощь одиноким и многодетным матерям	единая диспансеризация и вакцинация персонала вуза
материальная помощь пожилым людям и инвалидам через «Совет ветеранов»	оплата медицинских полисов
единоразовые выплаты денежных средств к юбилейным датам сотрудников	санаторно-курортное лечение
материальная помощь в организации летнего отдыха детей в оздоровительных лагерях	компьютерные центры с выходом в интернет
дополнительные от 7 до 14 оплачиваемых дней к летнему отпуску	посещение ФОК и организация «групп здоровья», бассейн, баня
оплаченные отпуска сотрудникам по личным мотивам	мультимедийные аудитории и аудитории видеотренинга
единоразовые выплаты при поступлении или окончании ребенком школы	обеспечение специальной литературой
подарки детям к новому году	присвоение званий «Преподаватель года», «Куратор года»
поддержка при оплате ритуальных услуг	издание юбилейных книг «Профессора университета», «Научные школы» и т.д.
предоставление общежития на льготных условиях оплаты и т.д.	издание каталогов научной продукции и инновационных образовательных проектов
	телефонные переговоры
	корпоративные мероприятия
	билеты на культурные мероприятия в вузе и вне его
	организация детских новогодних представлений
	организация встреч с ветеранами вуза
	ходатайство при оформлении ребенка в детский сад
	программы повышения квалификации преподавателей и т.д.

Целесообразно создать эффективную систему стимулирования профессорско-педагогического персонала. Один из вариантов системы стимулирования преподавателей может быть основан на линейной модели, при применении которой учитываются как качественные (в том числе, интенсивность), так и количественные характеристики труда.

Практическая значимость исследования заключается в том, что реализация предложенной системы стимулирования трудовой деятельности преподавателей позволит вузам более успешно решать задачи по развитию персонала. В свою очередь это будет способствовать достижению стратегических целей организаций по повышению эффективности и конкурентоспособности их деятельности.

Литература

1. *Акифьев И.В., Пономарева И.К.* Мотивация как один из основных факторов управления персоналом // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. № 1. С. 103–112.
2. *Левина С.Ш., Пономарева И.К.* Управление мотивацией труда персонала организаций // С.Ш. Левина, И.К. Пономарева; М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Пензенский гос. ун-т архитектуры и строительства". Пенза, 2010.
3. *Лобанов А.А.* «Охота за головами», или игры для начальников. Кострома, 2012. 495 с.
4. *Михалева О.М.* Совершенствование системы мотивации труда профессорско-преподавательского состава вузов (на примере Брянской области). Автореф дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Московский гуманитар. ун-т. М., 2009. 22 с.
5. *Назарова И.Б.* Преподаватели экономических дисциплин: профессиональный потенциал, особенности занятости и трудовой мотивации. – М.: МАКС Пресс, 2015. 278 с.
6. *Пономарева И., Левина С.* Приоритеты управление трудовой мотивацией // Экономист. 2010. № 2.
7. *Резник Г.А., Акифьев И.В.* Влияние культуры на формирование национального благосостояния // Вестник Самарского экономического университета. 2012. № 5 (91). С. 84–89.
8. *Римская О.Н.* Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования: Монография. – Томск: Томский политехнический университет, 2006. – 121 с.
9. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией. Учеб. пособие для вузов. Пер. с англ. – М.:Юнити-Дана, 2009. – 400 с.
10. *Сафонова О.М.* Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 152–156.
11. *Тряпицына С.Ю.* Мотивация персонала в современной организации. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2012. – 240 с.
12. *Ядов В.А.* Отношение к труду, концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования. 1983. № 3. С. 50–62.

Ponomareva Inna Konstantinovna, Candidate of Economic Sciences, associate professor "Economy and management", Penza state technological university (1A, Baydukov Drive, Penza, 440039, Russian Federation). E-mail: inna.ok007@rambler.ru

Akifyev Ilya Vladimirovich, Candidate of Economic Sciences, associate professor "Land management and geodesy", Penza state university of architecture and construction (28, G. Titov St., Penza, 440028, Russian Federation).

DEVELOPMENT OF SYSTEM OF MOTIVATION OF TEACHERS OF THE RUSSIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract

A system of motivating teachers is described, which makes it possible to use their work more effectively. Attention is drawn to a group of teachers with a high social need and low creativity in order to motivate them to expand their activities or achieve their goals.

Keywords: *continuous education, incentives, motivation system, need, creativity, university, demotivators.*