

УДК 330.88

ББК 65

X17

А. В. Халбаева-Ширина
село Оса, Осинский район, Иркутская область, Россия

СИНТЕЗ МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОСИНСКОЙ СРЕДНЕЙ ШКОЛЕ № 2¹

Рассматривается управленческая деятельность директора МБОУ «Осинская СОШ № 2» по использованию нематериальных средств в управлении своей школой. Актуальность поднятой темы объясняется наличием в настоящее время в образовательной системе России противоречий между недостатком финансовых средств в условиях экономического кризиса и неразработанностью эффективной системы нематериального стимулирования педагогического персонала. Нематериальная мотивация педагогического персонала рассматривается как один из важнейших методов стимулирования, который позволяет школе устойчиво развиваться, быть конкурентоспособной на рынке образовательных услуг, сохранять стабильность, что в целом влияет на повышение качества подготовки обучающихся.

Ключевые слова: мотивация, нематериальные стимулы, мотивация персонала, система нефинансовой мотивации, нематериальное стимулирование, нематериальное поощрение, эффективность.

¹ Переработанный вариант эссе на Всероссийский конкурс «Директор школы – 2015». Конкурс проводит Общество с ограниченной ответственностью «Издательская фирма „Сентябрь”» при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации. Тема конкурса 2015 года: «Мотивация персонала: что, кроме денег». Информация об условиях конкурса, его ходе и итогах размещается на официальном сайте <http://konkurs.direktor.ru>

A. V. Halbaeva-Shironova
the village of Osa, Osa district, Irkutsk region, Russia

SYNTHESIS OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL MOTIVATION OF THE TEACHING STAFF AT OSA SECONDARY SCHOOL №2

The management activity of the director of Osa secondary school № 2 is considered. The timeliness of the issue is explained by existence of contradictions between the lack of financial means under conditions of economic crisis and underdevelopment of efficient non-financial encouragement of the teaching staff in the modern Russian educational system. Non-financial motivation of the teaching staff is considered as one of the most important stimulating methods which enables the school to develop steadily and to be competitive on the educational service market.

Key words: motivation, non-financial incentives, staff's motivation, the system of non-financial motivation, non-financial encouragement, non-financial recognition, efficiency.

В условиях экономического кризиса, в ситуации, когда образовательная организация сталкивается с недостатком финансовых средств, директора образовательных организаций все чаще сталкиваются с одной и той же проблемой: как построить эффективную систему материальной и нематериальной мотивации персонала. Перед директором встает два насущных вопроса: как материальную мотивацию дополнить нематериальной, какие нематериальные методы использовать для мотивации персонала. Эти вопросы встали и передо мной, как только я была назначена на руководящую должность. Мой 23-летний опыт работы руководителя школы² показал, что синтез материальной и нематериальной мотивации наиболее предпочтителен, т. к. они взаимно дополняют и обогащают друг друга.

² Три года работы заведующим малокомплектной школы, 12 лет директором сельской средней школы; после трёхлетнего перерыва мне была предложена должность директора другой средней школы, я перешла работать в МБОУ «Осинская СОШ № 2».

Административный опыт подтверждает то, что во все времена не было и нет двух одинаковых школ. Несмотря на единые программы, требования, правила, свои задачи каждая школа решает по-своему и с тем большим успехом, чем больше самобытных, талантливых, равнодушных учителей в её стенах. А в наши дни, когда в школах проходят глобальные инновационные процессы, учитель провозглашается ключевой особенностью современной школы, потому что выполнить стратегические задачи по воспитанию самостоятельных, творческих и уверенных в себе людей могут только учителя, владеющие психолого-педагогическими знаниями. Администрация современной школы должна обладать не только знанием тонкостей и спецификой профессиональной педагогической деятельности, но и практическими и теоретическими знаниями из области кадрового менеджмента. В 2012 году мне представилась возможность пройти обучение на курсах профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент организации. Менеджмент в образовании» в количестве 708 часов. Успешно защитила итоговую аттестационную работу по теме «Организационно-психологические аспекты управления качеством образования». Поэтому, приступая к работе по созданию мотивационно-стимулирующих условий по отношению к учителю при переходе на новую систему оплаты труда (НСОТ), имела не только практический опыт, но и теоретическую подготовку.

Когда мы пытались внедрить материальные и нематериальные методы мотивирования, мы, прежде всего, приступили к изучению литературы по данной проблеме. В процессе анализа практического и теоретического опыта нам удалось выяснить, что нельзя слепо копировать системы мотивации, характерные и общепринятые для других сфер деятельности (бизнес, производство и др.), а также привычные для центральных городов России, забывая об особом менталитете учителя из сельской глубинки. И не всегда удачный опыт близлежащих школ подтвердил наше предположение, что копирование чужого успешного опыта из Европейской части России не всегда приводит к ожидаемым результатам в Сибирских городах, не говоря уже о том, что он абсолютно не подходит для сибирской деревни, села. Разве могут быть актуальными билеты на концерт

любимого исполнителя, или сертификат в боулинг клуб, фитнес, бассейн или на спа-процедуры. Они, конечно, приятны, но нет в селе ни концертных площадок, куда бы приехал известный певец, нет ни боулинг клубов, ни бассейна, ни фитнес клубов, ни косметических салонов и т. д., а до города сотни километров. Методы стимулирования, эффективные для городской школы, в сельской школе могут не сработать. И перед нами стояло решение проблемы: как же разработать эффективную систему материальной и нематериальной мотивации персонала, которая будет работать именно в сельской школе?

Начали мы с того, что попытались понять сущность понятия «мотивация». Как в российских, так и в зарубежных источниках по менеджменту, управлению организацией, персоналом, термин «мотивация» имеет неоднозначное определение. Сущность данного понятия не определена до конца, нет единого мнения. Существует множество теорий, трактовок и видов мотивации.

Прочитав, что вкладывает в понятие «трудовая мотивация» В. А. Лобызенкова [Лобызенкова, 2014], мы попытались экстраполировать данное понятие на учителя. Для нас стало важно понимание трудовой мотивации как процесса стимулирования отдельного учителя или группы учителей к профессиональной деятельности, направленной на достижение поставленных целей, к эффективно-му выполнению принятых решений или намеченных работ.

Далее мы выяснили, что исследователи, работающие в проблемном поле «мотивация», единодушно выделяют два её вида: материальный и нематериальный; приводят два типа стимулов: денежный и неденежный. С. Шапиро относит к денежным стимулам: зарплату, отчисления от прибыли, доплаты, надбавки, компенсации, различные ссуды; к неденежным стимулам: социальное, медицинское обслуживание, страхование, путёвки, питание, оплату транспортных расходов, улучшение условий труда. Под нематериальным стимулированием С. Шапиро подразумевает сочетание социальных, моральных и творческих стимулов. И приводит примеры: общественное признание, повышение престижа, повышение квалификации, дополнительный отпуск, гибкий график работы [Шапиро, 2008, с. 150].

Нам удалось выяснить, что далеко не всегда эффективной мотивации можно добиться лишь денежными поощрениями. Там, где не срабатывает материальный стимул, приходит на выручку нематериальный. Следует отметить, что принятое в литературе разделение на материальные и нематериальные стимулы фактически условно, ведь и нематериальные стимулы требуют денежных затрат. Как я отмечала выше, за эти 23 года я сменила в качестве руководителя 4 школы одного района, что дало мне возможность проверять каждый раз: насколько эффективно работают материальные и нематериальные методы мотивирования. Не стал исключением и опыт работы в моей нынешней школе, в которой я работаю уже четыре года. Летом 2011 года я была переведена на место директора МБОУ «Осинская СОШ № 2».

В нашем райцентре две средние школы. Разумеется, есть здоровая конкуренция и ревнивое отношение к успехам. Школа относительно молодая. В 1997 году было построено хозспособом деревянное, двухэтажное здание, в котором была открыта восьмилетняя школа. Затем, какое-то время, до 2010 года наша школа работала как средняя школа, а с 2010 года вновь была переведена на 9-летнее обучение, несмотря на то, что результаты содержания и качество подготовки обучающихся были одними из высоких по району.

Став директором школы, сразу обратила внимание на то, что коллектив не перешел на новую систему оплаты труда (НСОТ). Мне предстояло разрабатывать систему материальной и нематериальной мотивации персонала. Это не повергло меня в уныние. Интересным было для меня и сравнение двух коллективов.

Если в «старом» коллективе я создала с моими бывшими коллегами систему оплаты труда, внедрила эффективную систему материальной и нематериальной мотивации персонала, не задумываясь ни о чем, а лишь перерабатывая материалы из моего любимого журнала «Директор школы» и приложения к нему («Юридический журнал»). В новой школе пришлось вновь разрабатывать показатели, критерии и основной упор делать на материальное и нематериальное стимулирование, направленное на решение проблемных, болевых точек.

Первым этапом создания новой системы мотивации стало исследование удовлетворенности работой школьного персонала, нельзя было обойти вниманием и обслуживающий персонал, порой самый незащищенный. Прежде всего, предложила всем желающим войти в состав проектной группы по обработке анкет, направленных на выявление уровня удовлетворенности персонала, а также по разработке системы материальной и нематериальной мотивации. Согласились около 30 % коллектива. В процессе знакомства с коллективом выяснилось, что большинство недоволено уровнем оплаты труда. Как и в каждом коллективе были и недовольные тем, что их недооценивают. Учитывая данные опроса, а также существующие в школе проблемы, проектная группа попыталась изучить качественный состав педагогического коллектива (из чего складывалась базовая часть зарплаты), важным был и анализ образовательной ситуации, сложившейся в Осинской школе № 2. Анализ показал, что:

Во-первых, не все благополучно обстояло с кадровым обеспечением, вместе с тем мы понимали, что кадровое обеспечение – важнейшее условие, определяющее качество подготовки обучающихся.

Обнадеживающим моментом явилось то, что реализация всех основных общеобразовательных программ обеспечивалась педагогическими кадрами, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины. Но в школе не было учителей, аттестованных на первую квалификационную и высшую категории.

Во-вторых, мы выяснили, что деятельность по новым стандартам была формальной (технология уроков, внеурочная деятельность, ИКТ-компетентность).

В-третьих, достижения учащихся не отвечали современным требованиям, был низкий уровень участия в конкурсах, олимпиадах, из-за отсутствия работы с одаренными детьми.

В-четвертых, проблемная точка – это слабая индивидуальная работа с неуспевающими обучающимися, отсутствие работы по сохранению контингента.

В-пятых, повышение квалификации осуществлялось бессистемно, не была организована работа педагогических семинаров («Школа начинающего педагога»). Амбивалентность сложившейся ситуации заключалась в том, что, с одной стороны, школа располагала достаточным кадровым потенциалом, готовым на высоком теоретическом и научно-методическом уровне решать педагогические задачи, с другой стороны, четко обозначился ряд проблем, требующих незамедлительного решения.

Безотлагательно творческая группа приступила к решению проблем. Решая первую проблему, мы стимулировали учителей к процедуре аттестации. Сегодня можно наблюдать позитивную динамику. Квалификационный состав педагогических работников школы в период с 2011 по 2015 гг. повысился. В 2011 году не было ни одного учителя с высшей и первой квалификационной категориями. На 1 сентября 2014–2015 учебного года имеют высшую и первую квалификационную категорию 60 % педагогических работников.

В течение трех последних лет подтвердили квалификационную категорию 9 педагогов, повысили квалификационную категорию 10 учителей, из них прошли процедуру аттестации по модели аттестационная сессия – 8 человек. В резерве на повышение квалификации – 8 молодых педагогов. Чтобы преодолеть конфликт, оклады педагогов были дифференцированы по категориям: высшая квалификационная, первая категория и др.

Общий уровень удовлетворённости персонала своей работой вырос по сравнению с 2011 годом.

Решая вторую и пятую задачи, мы выяснили, что в 2011 году у нас было два–три учителя, умеющие работать на компьютере. Были созданы условия для повышения ИКТ-компетентности педагогов. Было проведено обучение по договору с Боханским филиалом ФГБОУ ВПО «Бурятский государственный университет» по программе повышения квалификации «Инновационные технологии сопровождения повышения ИКТ-компетентности современного учителя в условиях реализации ФГОСов». Те учителя, которые поняли, что использование компьютера помогает им не только сделать интересным урок, но и помога-

ет создать и систематизировать работу учителя без особых временных затрат, начали носить ноутбуки в школу. По утрам бегут на работу худенькие, на высоких каблуках и несут тяжеленные сумки и ноутбуки. А сегодня мы гордо говорим, что мы создали автоматизированные места педагогов. В этом году каждое место учителя будет автоматизировано, т. е. будет компьютер, экран, принтер, а это ещё одно нематериальное поощрение – создание условий труда. Мы старались всячески поощрять стремление учителей к повышению своей квалификации, получению второго высшего образования, разработке педагогической концепции и т. д.

Решая третью и четвёртую задачу, мы приступили к разработке локальных актов по работе со слабоуспевающими и неуспевающими учащимися:

- программа по работе с неуспевающими учащимися (Приказ от 23.12.14 г. № 285/4);

- положение о школьном психолого-педагогическом консилиуме (Приказ от 23.12.14 г. № 285/4).

В течение трех лет педагогическими работниками была проведена большая работа по освоению образовательных программ всеми учащимися. В начале каждого учебного года устанавливается график проведения консультаций по учебным предметам для учащихся 5–9 классов. Ежегодно педагогом-психологом школы проводится опрос учащихся по изучению мотивации к обучению. Не забывали мы и одаренных ребят. Организация внеурочной деятельности создавала условия для развития способностей и интересов учащихся. Школьное дополнительное образование охватывает направления: общеинтеллектуальное, художественно-эстетическое, спортивное, духовно-нравственное. Охват дополнительным образованием составляет 100 % учащихся. В школе действуют кружки и спортивные секции по договору с учреждениями дополнительного образования детей (ДДТ ДЮСШ). На сегодняшний день по этим двум направлениям достигнуты очевидные позитивные успехи.

Параллельно решая болевые проблемы, мы приступили к разработке показателей и критериев по оценке труда коллектива, в последующем они были об-

суждены на собрании трудового коллектива. Были вопросы, но их было немного.

Исследование наше не останавливалось. Проектная группа выяснила, что в области нематериальной мотивации также существовали проблемы. В 2011 г. 67 % учителей считали психологическую атмосферу в школе не совсем благоприятной. В связи с частой сменой статуса школы отсутствовала уверенность в завтрашнем дне, поговаривали о слиянии двух школ. Предстояло избавиться от мотивации страхом, которая долгие годы присутствовала в школе. В школе имели место порицания, выговоры, депремирование, наказание низкой нагрузкой и другие разновидности наказания персонала за невыполнение должностных инструкций или недостижение установленных показателей. Следовало срочно разрабатывать и реализовывать эффективную систему нематериальной мотивации персонала, не требующую больших финансовых затрат, но позволяющую изменить сложившуюся ситуацию.

Решено было ввести проведение профессиональных конкурсов. Конкурс «Лучший в профессии Учитель» стал мощным и эффективным инструментом повышения мотивации учителей. К тому же внедрение новой оплаты труда и отдельных нематериальных стимулов позволило стабилизировать в какой-то степени ситуацию. Но все же это была не система. И проектная группа приступила к разработке системы. Основными этапами создания такой системы стали:

1. Принятие решения о создании системы нематериальной мотивации в школе. Нам предстоял выбор: какие нематериальные стимулы будут работать в сельской школе и рассчитать, сможет ли школа обеспечить достойный пакет нематериальных стимулов, какова будет его стоимость. Мы понимали, что нематериальные стимулы предполагают некоторые затраты. Так же нам предстояло изучить литературу и позитивный опыт.

2. Определение нужд, потребностей школьного персонала в составляющих пакета таких стимулов.

3. Также нам предстояло определить, за какие достижения можно поощрять персонал через нематериальное вознаграждение.

4. Ознакомление персонала школы с пакетом нематериальных стимулов. Для этого необходимо было разработать структуру пакета и разместить на сайте школы.

Мы вновь обратились к трудам корифеев в области нематериального стимулирования. Мы выяснили, что И. В. Ильин в своей статье «Влияние нематериальной мотивации на трудовое поведение персонала» [Ильин, 2009] выделяет следующие формы нематериальной мотивации:

- творчество;
- организационную культуру;
- корпоративную культуру;
- моральные мотивы;
- свободное время;
- обучение.

У Б. В. Черникова в статье «Создание нематериальной мотивации, нацеленной на устойчивое ведение бизнеса» [Черников, 2012] нашли следующие механизмы, встроенные в систему нематериальной мотивации: обеспечение права принятия решений, обмен информацией, минимизация грубости и создание обратной связи. Причем автор отмечает, что «механизмы должны взаимодействовать» [Черников, 2012, с. 122].

В статье А. И. Тараненко, Г. В. Панасенко «Выбор нематериальной мотивации при разных моделях организационного управления» рассмотрены некоторые виды нематериальных стимулов, а именно:

«Официальное признание заслуг: награждение почетными грамотами, значками, медалями, помещением на доску почета; объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги», присвоение званий: почетного работника, ветерана предприятия, передовика в какой-либо профессии или в типе поведения (активность, новаторство, преданность фирме) и т. д.» [Тараненко, 2014, с. 180].

«Предоставление возможностей для творчества: освобождение от рутинных обязанностей, перевод на более интересный участок работы, выделение ресурсов под творческую задачу (людских, материальных, денежных), назначе-

ние руководителем проекта нововведений и т. д.» [Тараненко, 2014, с. 180].

«Привлечение работников к управлению: вопросы к сотрудникам на предмет внесения предложений по решению различных проблем предприятия, делегирование полномочий; привлечение к работе комитетов и комиссий по решению каких-либо задач предприятия, включение в рабочие группы проектов изменений» [Тараненко, 2014, с. 181].

«Изменение статуса работника: назначение на руководящую должность (продвижение), включение в кадровый резерв на продвижение; присвоение категории; перемещение в другое подразделение, предоставление дополнительных полномочий и т. д.» [Тараненко, 2014, с. 181].

«Улучшение условий труда и режима работы: улучшение психофизиологических и эргономических условий труда; внедрение новых технологий, учитывающих человеческий фактор; предоставление свободного графика работы и т. д.» [Тараненко, 2014, с. 181].

«Стиль управления. Данный стимул сильно перекликается со стимулами «Привлечение работников к управлению» и «Улучшение условий труда и режим работы», но в отличие от них стиль управления подразумевает неформальное использование стимулирующих воздействий, и, кроме того, содержит эмоциональный элемент» [Тараненко, 2014, с. 181].

«Организационная культура. Так же, как стиль управления, организационная культура относится к неформализованным нематериальным стимулам. Стимулирующее воздействие организационной культуры происходит очень медленно, но имеет огромную стимулирующую силу. Кроме того, изменение организационной культуры – очень сложная задача, выполняемая обычно в течение нескольких лет и даже десятилетий» [Тараненко, 2014, с. 181].

Проанализировав разные подходы, классификации, виды нематериальных стимулов, мы попытались разработать свои. В целом, можно утверждать, что нам удалось разработать большой арсенал разнообразных форм стимулирования. При этом мы понимали, что к каждому учителю необходим индивидуальный подход, необходимо выявить его предпочтения и интересы. Рассмотрим,

что у нас получилось, какой пакет материальной и нематериальной мотивации персонала в Осинской средней школе № 2 мы сформировали. При формировании пакета, как мы отмечали выше, использовали многочисленные статьи по данной проблеме [Ильин, 2009; Лобызенкова, 2014; Леднев, 2014; Маврушкина 2014; Черников, 2012; Тараненко, 2014 и др.] анализировали имеющийся опыт образовательных организаций и выбрали то, что действительно будет, как казалось нам, работать в нашей школе:

➤ *Перспектива служебного продвижения.*

➤ *Внимание директора.* Приятным стимулом может стать отгул. Участие учителей в принятии решений. Внимание проявляется и в самой атмосфере взаимного уважения, доверия, терпимости к ошибкам и неудачам.

➤ *Обучение (тренинги и курсы).* Идеально подойдет учителям, которые стремятся к повышению своей квалификации.

➤ *Почет.* Похвала, публичное признание личных успехов, статья в школьной газете, Доска почета, витрины успеха, новости школы, награждение грамотами, призами и т. д. Учителям необходимо, чтобы их достижения были оценены должным образом. Суть почета в том, что эффективно работающие учителя упоминаются на общих собраниях, педагогических советах и т. д.

➤ *Свобода сотрудника.* Приятным стимулом может стать уменьшение ограничений в свободе выбора. Учителю предлагается возможность выбирать самому даты отпуска (по желанию учителя, его можно разбить на несколько частей), график работы (удобное расписание без окон), часы прихода и ухода с работы.

➤ *Соревнование.* Соревновательный дух через конкурсы профессионального мастерства позволяет выделить лучших и наградить их.

➤ *Совместный отдых.* Корпоративный активный отдых на природе, экскурсии, корпоративные мероприятия (Новый год, Дни рождения).

➤ *Мелочи рабочей жизни.* Компенсация питания, в пришкольном хозяйстве выращиваются овощи, содержатся куры, кролики. Рассада, выращенная на пришкольном участке, тоже представляет интерес для отдельной категории

персонала школы. Обед и завтрак готовится из урожаев, полученных в пришкольном хозяйстве. Небольшие подарки, сувениры, поощрения.

Проблема нематериального стимулирования коллектива школы постепенно успешно решалась. Вслед за К. А. Ледневым мы попытались «создать некое подобие меню нематериальных стимулов с возможностью свободного выбора сотрудником действительно важной для него опции» [Леднев, 2014]. И нашли отклик в коллективе, кого-то интересовала группа «Свобода сотрудника», кому-то интереснее показался «Почет» и т. д. Идеи О. А. Маврушкиной подтвердились: технологии нематериального стимулирования должны быть разнообразными и адаптированными к нуждам сотрудников [Маврушкина, 2014]. Мы учитывали интересы каждого учителя при распределении нематериальных стимулов.

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что грамотный руководитель школы понимает, что высокомотивированный учитель работает лучше. Потребности постоянно меняются, поэтому необходимо разрабатывать разные формы нематериальной мотивации, поскольку длительное использование одной и той же мотивации может привести к тому, что она со временем станет неэффективной. Поэтому мотивация школьного персонала занимает и сегодня одно из центральных мест в моей деятельности директора. Создание сплочённого коллектива, работающего на благо общей цели – непрекращающийся процесс. Мы отдаём себе отчёт в том, что существующая на сегодняшний день система материальной и нематериальной мотивации далека еще от совершенства, идеала, наш поиск продолжается.

Библиографический список

1. *Ильин И. В.* Влияние нематериальной мотивации на трудовое поведение персонала // Вестник Московского государственного лингвистического университета. М.: 2009. № 542. С. 58–68.
2. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. 512 с.
3. *Лобызенкова В. А.* Трудовая мотивация как элемент управления персоналом // Экономика, социология и право. М.: 2014. № 2. С. 108–113.

4. *Леднев К. А.* Нематериальная мотивация сотрудников консалтинговой организации // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 1. С. 207–209.
5. *Маврушкина О. А.* Эффективные методы нематериальной мотивации персонала / О. А. Маврушкина, В. Н. Яшкина // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. Белгород: 2014. №5-5. С. 127–129.
6. Мотивационные факторы профессиональной ориентации молодежи на рынке труда / В. А. Лобызенкова // Вестник экономики, социологии, права. Казань: 2013. № 3. С. 213–217.
7. Мотивация персонала 2013: что кроме денег интересует сотрудников – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciva-personala-2013-cto-krome-deneg-interesuet-sotrudnikov> (дата обращения 25.05.2014).
8. *Тараненко А. И.* Выбор нематериальной мотивации при разных моделях организационного управления / А. И. Тараненко, Г. В. Панасенко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2014. № 5. С. 179–182.
9. *Черников Б. В.* Создание нематериальной мотивации, нацеленной на устойчивое ведение бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Томск: 2012. № 365. С. 122–124.
10. *Шатило С.* Мотивация. М.: ГроссМедиа, 2008. С. 150.