

## СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА

*Аннотация:* в статье представлены основные элементы, приемы, критерии, меры, которые показывают, какая должна быть система стимулирования инновационной деятельности педагога.

*Ключевые слова:* система стимулирования, стимулирование педагога, система стимулирования труда, рынок оплаты труда, методы стимулирования.

## SYSTEM OF STIMULATING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF THE TEACHER

*Annotation:* the article presents the main elements, techniques, criteria, measures, which show what should be the system of stimulation of innovative activities of the teacher.

*Keywords:* incentive system, teacher incentives, labor incentive system, wage market, incentive methods.

Система стимулирования инновационной деятельности педагога представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для

достижения поставленных целей [1]. Общая схема элементов системы стимулирования педагогов представлена на рис. 1 и включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий.



Рисунок 1. Элементы системы стимулирования и мотивации труда

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Система оплаты труда – комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом [4].

Повременная оплата труда – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на рисунке 2.



Рисунок 2. Элементы оплаты труда

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки. Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

В систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение

квалификации и прочие) Однако логика такой широкой трактовки сфер нематериального стимулирования труда заключается в том, что, несмотря на чисто прикладное (технологическое, компетентностное) значение перечисленных элементов управления персоналом. Применение каждого из них изменяет мотивационные факторы, влияющие на работника, и таким образом изменяют целевые функции и показатели эффективности его труда. Делегирование полномочий или изменения организации рабочих мест, приводит к изменению структуры личных издержек персонала и тем самым, вызывает влияние на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо. Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда. Изучение литературы по вопросам систем стимулирования труда позволило выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования труда. Среди них административные, экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования труда приведена на рисунке 3.

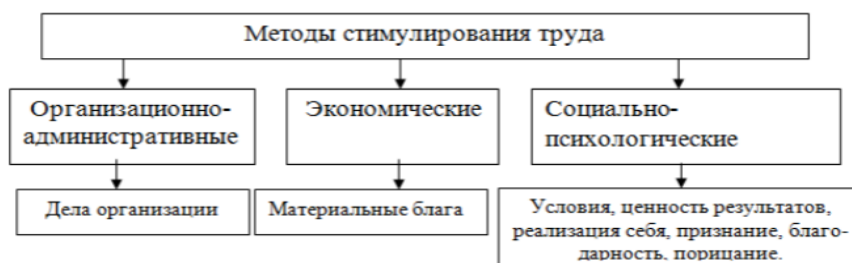


Рисунок 3. Методы и формы стимулирования труда

Организационно-административные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, работе коллегиальных органов: например, им предоставляется право голоса при решении ряда вопросов. Важную роль играет также стимулирование с перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. К данной группе также относится стимуляция обогащением содержания труда. Она заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Экономические методы стимулирования включают в себя, в первую очередь, мероприятия, предполагающие получение сотрудниками или лишение сотрудников определенных материальных благ. Это и различные виды премий, и различные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Так же к данной группе относятся предоставление таких материальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д.

Социально-психологические методы стимулирования содержат следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность; - присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;

- признание, которое может быть личным и публичным;

- постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;

- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам;
- внимательное отношение со стороны руководства и коллег;
- продвижение по должности, объединяющее все рассмотренные методы стимулирования, т.к. оно дает более высокую заработную плату (экономический стимул), интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (социальный стимул).

В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным:

- в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных;
- не все люди способны руководить и не все к этому стремятся;
- продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку;
- похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения;
- одобрение в ходе процесса, если работа выполняется качественно;
- поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия;
- порицание, т.е. использование при общении с человеком приема обращения к совести [2].

Стимулирование педагогов в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации [3]. Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих инновационную деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ.

Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы [3].

Первая группа - педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего педагога с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

Вторая группа - педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

Третья группа - педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами к инновационной деятельности встречается среди педагогов со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

Четвертая группа - педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку педагоги этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким педагогам можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

Пятая группа - педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко педагоги с доминирующими отрицательными мотивами к инновационной деятельности встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться. Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Однако в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удается мотивировать сотрудников к инновационной деятельности.

Однако в силах любого руководителя создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь работникам высокого уровня мотивации. Так или иначе, все факторы мотивации можно свести к нескольким[5]:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия для работы;
- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов в работе;
- заработная плата, включающая стимулирующие выплаты;



– социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

Тем не менее, с точки зрения любых вышеуказанных теорий, главным мотивационным фактором педагога к инновационной деятельности следует считать заработную плату. Данный вывод косвенно подтверждается ТК РФ, в котором отдельная статья (ст. 132) посвящена оплате по труду. Согласно данной статье заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. То есть количество и качество выполняемого труда должно отражаться прежде всего в размере заработной платы работника, хотя при этом не стоит забывать и о других механизмах стимулирования труда работников.[2] Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности - желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффилиции (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти. Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника». Следует отметить, что использование приемов должно быть комплексным. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. А также важно учитывать индивидуальные особенности мотивации сотрудников к инновационной деятельности, для чего не помешает проводить психологическую диагностику типа мотивации педагогов. Для того чтобы заинтересовать человека не просто в выполнении своей работы, но в максимальном напряжении сил, в наибольшей отдаче, нужно использовать структуру потребностей людей, которые удовлетворяют внешним и внутренним вознаграждениям. Внешние вознаграждения - это продвижение по службе и материальная

заинтересованность работников. Внутренние вознаграждения - чувства успеха при достижении цели, которое человек получает в процессе работы.

Таким образом, система стимулирования инновационной деятельности педагога образовательной организации должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности организации в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андриенко В.Ф., Данюк В.М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К., 2015.
2. Беляцкий, Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – М.: Высшая школа, 2016. – 170 с.
3. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало, В.Т. Управление персоналом: Учеб.пособие для студентов экономических вузов и факультетов [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2018. – 512 с.
4. Литвинюк А.А., Гончарова С.Ж., В.В. Данилочкина Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. [Текст]: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2015 – 398 с.
5. Талтыков, С.Н. Трудовые мотивации в системе управления человеческими ресурсами [Текст] – Воронеж, 2013.
6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2018. – 368 с.