

# ФАКТОРЫ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ КАК ОСНОВА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Е.А. Ушакова**

*Уральский государственный педагогический университет,  
Институт кадрового развития и менеджмента,  
г. Серов, Россия*

Изменения, происходящие в образовании на данном этапе, вызваны социально-экономическими изменениями, происходящими в первую очередь в России и в мире.

Естественно, что современные образовательные учреждения становятся все более сложной системой, им приходится действовать в изменяющемся мире, предъявляющем к ней возрастающие требования. Центральное место в процессе решения многих задач, стоящих перед образовательным учреждением, принадлежит человеку – руководителю и педагогу, которым приходится сталкиваться с возрастающей сложностью новых задач и нести все большую ответственность за принятые решения и конечные результаты.

В связи с этим возрастает роль человеческого капитала как основного фактора экономического развития. Люди всегда рассматривались и рассматриваются как основной ресурс любой организации, от которого зависит вся ее деятельность [2, с. 7].

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самоорганизации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказания. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивации. Что же такое мотивация и как она влияет на организационное поведение?

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [1, с.133].

Следовательно, цель мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации.

Проблемы, свидетельствующие о низкой мотивации в образовательном учреждении, напрямую влияют на уровень удовлетворенности трудом персонала, что сказывается как на индивидуальной эффективности сотрудников, так и на общей эффективности функционирования образовательного учреждения.

Мотивацию персонала можно формировать, используя экономические, социально-психологические и административные методы. Следствием недостаточности внимания администрации к использованию социально-психологических и административных методов управления мотивацией персонала является неудовлетворенность трудом работников образовательного учреждения. Удовлетворенность работой связывают с целым рядом позитивных последствий: с более высокой мотивацией к работе, повышением продуктивности, вовлеченностью в жизнь организации (лояльностью к организации).

Удовлетворенность трудом – это положительное эмоциональное состояние, вызванное реализацией потребности в труде (его содержательной или процессуальной сторонами) [4, с. 7].

В качестве факторов удовлетворенности трудом, по мнению Р. Штольберга, можно назвать: 1) удовлетворенность деятельностью; 2) удовлетворенность рабочей средой; 3) удовлетворенность рабочим местом и отношениями, устанавливаемыми трудовым законодательством.

Пельц и Ф. Эндриус выделяют 13 факторов удовлетворенности трудом: соответствие квалификации работника выполняемой работе, возможность должностного и квалификационного роста, зарплата, руководство и др.

Согласно двухфакторной «мотивационно-гигиенической» теории Ф. Херцберга, есть две группы факторов, обуславливающих удовлетворенность трудом:

1) факторы мотивационные (содержание труда, достижения в работе, признание со стороны окружающих, возможность квалификационного роста);

2) факторы гигиенические (условия труда, заработная плата, линия поведения администрации, взаимоотношения между работниками; при наличии благоприятных факторов гигиенических возникает особое состояние, приводящее к уменьшению чувства неудовлетворенности характером работы, но не к повышению удовлетворенности трудом).

Авторы одного из признанных инструментов измерения удовлетворенности трудом – Корнельского трудового дискрептивного индекса (JDI) – разбивают факторы удовлетворенности на пять больших групп: 1) оплата труда; 2) карьера; 3) психологический климат; 4) отношения с руководством; 5) непосредственно работа.

Итак, мы видим, что современная научная, учебная, учебно-методическая и др. литература содержит большое количество методик изучения удовлетворенности персонала своим трудом. Одной из наиболее распространенных в России является оригинальная методика удовлетворенности А.В. Батаршева (2002). Данная методика содержит 32 вопроса, позволяющие выделить основные факторы удовлетворенности персонала трудом. К таким факторам А.В. Батаршев относит:

- интерес к работе;
- удовлетворенность достижениями в работе;
- удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками;
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством;
- уровень притязаний в профессиональной деятельности;
- предпочтение выполняемой работы высокому заработку;
- удовлетворенность условиями труда;
- профессиональная ответственность.

Методика А.В. Батаршева позволяет оценить различные аспекты трудового процесса, имеющие отношение к удовлетворенности. Например, сравнение разных компонентов («удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок»), представления о неудачах в работе («в жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на тебя работу»; «если я выполняю свои обязанности ненадлежащим образом, то это не беспокоит меня»), амбиции («я хорошо подхожу на роль руководителя»), на оценку своих достижений («за последнее время я добился (-ась) успехов на своей работе»), возможностей саморазвития («с каждым месяцем я ощущаю, как растут мои профессиональные знания»), удовлетворенность служебным положением («занимаемое мною служебное положение не соответствует моим способностям») и др.

Оценка вопросов производится по 3-балльной шкале Ликерта и образуют 8 субшкал, основанных на обозначенных выше факторах удовлетворенности персонала трудом. Данная методика заинтересовала нас и была взята нами для исследования факторов удовлетворенности трудом педагогического коллектива муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения средняя общеобразовательная школа № 15 (далее – школа) г. Серова Свердловской области (Россия).

Анализ результатов исследования позволил нам ответить на вопросы, почему люди работают в данном коллективе, в данной организации; что их привлекает в работе; чем их удовлетворяет работа здесь; какие существуют проблемы и т. д.

На данный момент в школе обучается 576 учащихся (начальная, основная и средняя школы).

Коллектив школы состоит из 41 педагогического работника, из них 71,4 % (30 чел.) имеют высшее образование; 23,8 % (10 чел.) – среднепрофессиональное; 1 педагог (4,7 %) – среднее образование. Кроме этого, 4 педагога обучаются в вузах; из них 1 – в магистратуре. Средний возраст педагогического коллектива школы составляет 41 год.

Процедуру аттестации педагогических работников прошли – 65,8 % (27 педагогов), из них I квалификационную категорию имеют 52,3 % (22 педагога), II квалификационную категорию – 14,2 % (6 педагогов). Треть педагогического коллектива (33,3 %) не имеет квалификационной категории – 34,1 % (14 педагогов).

По итогам муниципального тура предметных олимпиад с каждым годом мы имеем рост призовых мест: в 2009–2010 учебном году – 7 призовых мест; в 2010–2011 – 9 призовых мест; в 2011–2012 – 24 призовых места (по предметам: обществознание, литература, биология, физическая культура, история, русский язык, литература).

Исследование факторов удовлетворенности трудом по методике А.В. Батаршева (2002) было организовано и осуществлено нами в 2011–2012 учебном году. В исследовании приняло участие 73 % педагогов (30 человек). В ходе проведенного анализа выявлено, что удовлетворенность трудом составляет только у 41,4 % опрошенных, соответственно, 58,5 % педагогов школы не вполне удовлетворены трудом и условиями труда. Анализ отдельных составляющих общей удовлетворенности трудом представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты удовлетворенности трудом педагогов школы

№ п/п	Факторы удовлетворенности трудом	Результат	
		%	Уровень
1	Интерес к работе	62,4	высокий
2	Удовлетворенность достижениями в работе	56,5	высокий

№ п/п	Факторы удовлетворенности трудом	Результат	
		%	Уровень
3	Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	85,9	высокий
4	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	41,5	низкий
5	Притязания в профессиональной деятельности	39,0	низкий
6	Предпочтения выполняемой работы высокому заработку	42,2	низкий
7	Удовлетворенность условиями труда	50,0	средний
8	Профессиональная ответственность	65,6	высокий

Итак, результаты, представленные в таблице 1, дают нам возможность выделить составляющие с высоким (интерес в работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, профессиональная ответственность); средним (удовлетворенность условиями труда) и низким уровнем удовлетворенности (удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, притязания в профессиональной деятельности и предпочтения выполняемой работы высокому заработку).

Чем чаще сотрудник приписывает ответственность за свою жизнь, профессиональную деятельность и производственные отношения внешним причинам, тем больше он будет предпочитать работу на данной должности высокому заработку. В то же время выбирать работу как более значимую, по сравнению с заработком, будут те сотрудники, которые чаще считают себя ответственными за свои достижения и успехи. То есть, если сотрудники считают, что неудачи, проблемы в жизни и на работе, а также профессиональное продвижение являются результатом действий других людей или стечения обстоятельств, а вот успехи и достижения в любых сферах, в том числе и профессиональной, – результатом их усилий, то они будут в большей степени считать свою трудовую деятельность более значимой и важной по сравнению с заработком.

По мнению Н.А. Лукьяновой, низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих «синицу в руках». Как правило, для них важнее не потерять достигнутое, избежать неудачи [3, с. 93].

Анализируя полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

1) персонал школы не считает значимым выполнение трудовой деятельности, отдавая предпочтение «зарабатыванию» денег и общению с коллегами;

2) заниженный уровень притязаний работников свидетельствует о том, что выбираемые цели работников явно ниже их возможностей. Такие субъекты не уверены в себе и, намечая цель, перестраховываются, чтобы избежать неудачи. Предпочтение выбора более легкой цели с последующим достижением ее без особого труда способствует сохранению авторитета в глазах коллег и своих собственных;

3) работники школы считают, что руководство недооценивает их способности, возможности, что оказало влияние на результат удовлетворенности взаимоотношениями с руководством.

Все это дает нам основание для принятия управленческого решения по снижению негативных последствий низкого уровня удовлетворенности педагогов трудом. Для этого нами была разработана программа развития мотивации персонала школы на основе определения факторов удовлетворенности трудом. Программа может рассматриваться как особая разновидность плана работы. Как и другие планы, программа развития мотивации в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как аналитическое обоснование, постановка конкретных целей и задач, выбор средств достижения целей, планирование важнейших действий, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определенность и последовательность этих действий, ответственных исполнителей. Однако программа мотивации одного образовательного учреждения может и должна существенно отличаться от программы мотивации другого образовательного учреждения в силу своей специфики и индивидуальности.

Итак, под программой развития мотивации персонала образовательного учреждения будем понимать систему мероприятий руководителя образовательного учреждения и его команды, заинтересованных в максимальной мобилизации имеющегося потенциала каждого работника, и одновременно достижения целей образовательного учреждения за определенный период времени.

В программе мотивации персонала образовательного учреждения на основе определения факторов удовлетворенности трудом должны присутствовать следующие структурные компоненты:

1. Анализ мотивационной среды образовательного учреждения, включающий качественную оценку персонала, результатом которого должно быть выделение противоречий, недостатков, существенно демотивирующих персонал.

2. Цели и задачи деятельности по реализации программы мотивации. Для эффективной работы программы мотивации персонала необходимо точно, ясно и понятно сформулировать основные задачи. Формализация задач и целей усиливает их воздействие и повышает обязательность людей.

3. Сроки реализации программы мотивации.

4. Ожидаемые результаты эффективности реализации программы мотивации.

5. Финансовое обеспечение программы и его источники.

6. Программа мотивации персонала образовательного учреждения на основе определения факторов удовлетворенности трудом (далее – Программа).

7. План-график по внедрению Программы.

Кроме этого, считаем, что для разработки и составления данной программы необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

– программа должна быть составлена на основе тех факторов удовлетворенности трудом, которые имеют низкие результаты (в нашем случае это удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, предпочтения выполняемой работы высокому заработку, притязания в профессиональной деятельности);

- по каждому фактору удовлетворенности трудом должны быть сформулированы задачи, содержание деятельности, индикаторы результативности в процентном отношении;
- рекомендуем программу оформлять в виде таблицы.

Далее предлагаем пример перечня мероприятий, действий руководителя по развитию мотивации персонала на основе выделенных факторов удовлетворенности трудом персонала.

1. Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством:

- провести мониторинг социально-психологической ситуации в коллективе;
- совершенствовать систему нематериального стимулирования (устная благодарность, устная похвала после посещения урока, доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, представление к награждению почетной грамотой, ценным подарком, размещение информации о достижениях педагога в средствах массовой информации, сайте школы, награждение отличительным знаком школьного Совета старшеклассников, председателя Совета школы и др.);

– создать условия для профилактики профессионального выгорания педагогов (оборудование кабинета психологической разгрузки, организация мероприятий по сохранности работоспособности и профессионального здоровья, организация и проведение дней здоровья).

2. Предпочтения выполняемой работы высокому заработку:

– оснащение учебных кабинетов в соответствии с современными требованиями (приобретение современного оборудования, необходимых средств обучения и др.);

– создать комфортные условия для деятельности педагогов (приведение состояния учебных кабинетов, спортивного зала, учебных мастерских в соответствие с санитарными нормами и требованиями: освещение, состояние воздуха, чистота, уровень шума).

3. Притязания в профессиональной деятельности:

– создать условия для возникновения у педагогов состязательного мотива (организация, проведения и сопровождение педагогов в ходе участия в профессиональных конкурсах);

– создать условия для повышения самооценки педагогов, самоутверждения, достижения социального успеха (организация и проведение мероприятий в рамках школьного и городского методического семинара, рекомендация педагогов в качестве членов банка экспертов по аттестации педагогов, членов жюри городских конкурсов; оказание им помощи в публикации собственных материалов, методических разработок);

– оказать помощь в освоении современных средств обучения, современных образовательных технологий (организация деятельности проблемных творческих групп педагогов по интересующим их проблемам («Внедрение метода проектно-исследовательской деятельности в практику работы школы», «Современные средства обучения: интерактивная доска» и др.), организация круглых столов, методических семинаров и др.).

В заключение хотелось бы сказать, что перед тем, как составить программу развития мотивации персонала своего образовательного учреждения, руководитель должен понимать, что независимо от того, насколько его команда усердно работала над достижением своих целей, не будет никаких существенных изменений, если персонал не готов к этим изменениям.

Безусловно, любая программа является авторской, так как создана в конкретных условиях. Принцип создания любой программы – здесь и сейчас. Поэтому то, что имеет успех в одной среде, может оказаться абсолютно неприемлемым для другой среды.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.: ил.
2. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2010. – С. 272. – (Б-ка «Кадры предприятия». Вып.1).
3. Лукьянова, Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2001 – 206 с.
4. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: Книжный Дом, 2007. – 240 с.