

УДК 334.02

*О. В. Лезнина, Ю. С. Жукова*

Вятская государственная сельскохозяйственная академия, г. Киров,  
email: lezhninka@mail.ru, zhukova0879@yandex.ru

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА В СИСТЕМЕ АГРАРНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Ключевые слова:** менеджмент, управление персоналом, система мотивации, кайдзен.

В статье рассматривается мотивационная активность профессорско-преподавательского состава одного из вузов Кировской области. Для эффективного применения мер мотивирования нужно уметь различать категории работников по типам мотивации и адресно применять имеющиеся в арсенале работодателя меры стимулирования к различным типам работников. В связи с этим проведено изучение типов мотивации профессорско-преподавательского состава, действующей в организации системы мотивации работников и даны рекомендации по повышению ее эффективности на основе инструментов кайдзен.

*O. V. Lezhnina, Yu. S. Zhukova*

Vyatka State Agricultural Academy, Kirov, email: lezhninka@mail.ru, zhukova0879@yandex.ru.

## **IMPROVING THE MOTIVATION OF THE TEACHING STAFF IN THE SYSTEM OF AGRICULTURAL EDUCATION**

**Keywords:** management, personnel management, motivation system, kaizen.

The article deals with the motivational activity of the teaching staff of one of the universities of the Kirov region. To effectively apply incentive measures, you need to be able to distinguish between categories of employees by type of motivation and to apply targeted incentive measures available in the employer's arsenal to different types of employees. In this regard, the study of the types of motivation of the teaching staff, the current system of employee motivation in the organization, and recommendations for improving its effectiveness based on kaizen tools are given.

Мотивация, являясь неотъемлемой и одной из важнейших функций менеджмента, способствует выполнению важнейшей цели практически любого предприятия – получению прибыли, следовательно, работники должны быть мотивированы, а это, в свою очередь, очень непростая задача для каждого управляющего.

Для эффективного применения мер мотивирования нужно уметь различать категории работников по типам мотивации, и применять имеющиеся у работодателя меры мотивирования и стимулирования к различным типам работников более адресно.

Осуществляемый переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного и более рационального механизма мотивации труда.

В полной мере проблемы мотивации касаются и профессорско-препода-

вательского состава в высших учебных заведениях, особенно в условиях модернизации системы высшего образования в нашей стране [1].

Также необходимо отметить и роль высшего образования в формировании личности человека в современном обществе, в формировании антикоррупционного типа личности [2,3,4,5], в связи с чем актуальность изучения мотивации деятельности преподавателей ВУЗов является в данный момент обоснованной и своевременной.

### **Цель исследования**

Целью исследования является изучение мотивации работников организации и повышение ее эффективности.

Задачи:

- 1) изучение теоретических аспектов мотивации;
- 2) анализ количественного и качественного состава работников и изуче-

ние мотивационных типов профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения;

3) исследование существующей системы мотивации деятельности профессорско-преподавательского состава и выявление направлений по ее совершенствованию.

### **Материал и методы исследования**

Для проведения исследования в качестве объекта было выбрано Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Вятская ГСХА (г. Киров).

Предмет исследования – проблема эффективности мотивации как функции управления. Были изучены и систематизированы теоретические аспекты мотивации персонала, актуализирована проблема отсутствия действенной системы мотивации, учитывающей основные аспекты, а также оценку творческого вклада профессорско-преподавательского состава и объединённой с современной системой управления вуза.

Для анализа использовались данные отчётности исследуемого учреждения, данные финансового планирования, были проанализированы обеспеченность персоналом и эффективность его использования, проведён анализ мотивационных типов по методике В.И. Герчикова [6].

В процессе исследования использовались следующие методы: монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, расчётно-конструктивный, метод анкетирования, наблюдения и другие.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В отличие от стимулов, мотивы являются внутренним побуждением человека к деятельности, что усложняет процесс мотивации, под которой понимают совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определённых целей, с затратой определённых усилий, с определённым уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Мотивационная активность определяется множеством элементов, начиная

от индивидуальных качеств конкретного человека, формирующихся под воздействием организационной и культурной сред, заканчивая трансформацией потребностей и интересами к цели деятельности (рис. 1).

Несмотря на то, что современная практика управления выявляет значительную потребность в эффективности мотивации в менеджменте, стоит отметить, что нельзя

недооценивать сложность реального воплощения мотивирующих действий в практику.

В настоящее время прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать различные типы мотивирования:

1) тип мотивирования, основанный на внешних воздействиях на человека, вызывающих к действию определённые мотивы, побуждающие человека осуществлять определённые действия, приводящие к определённому результату;

2) тип мотивирования, направленный на формирование определённой мотивационной структуры человека [7].

Эффективность мотивации достигается применением выбранных методов мотивации (экономические, социальные, моральные). Среди них можно отметить материальное стимулирование, а также льготы работникам, путёвки на санитарио-курортные базы отдыха, карьерный и профессиональный рост, признание статуса лучшего работника за определённый период, похвала, поощрения – все это мотивационные методы. Они могут быть ориентированы, как на конкретного специалиста, так и на коллектив в целом [8].

Среди мотивационных типов работников, разработанных В.И. Герчиковым, выделяют:

1) Инструментальный (ИН). Для такого работника работа не является сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и получения иных благ.

2) Профессиональный (ПР). Работник данного типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно.

3) Патриотический (ПА). Работников этого типа интересует участие

в реализации общего, очень важного для организации дела.

4) Хозяйский (ХО). Этот тип выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу.

5) Люмпенский (ЛЮ) или избегаемый. Такой работник обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе; у него низкая квалификация, при этом, он не стремится ее повышать.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что эффективность мотивации персонала во многом определяется типом его мотивации.

В процессе исследования был проведён анализ эффективности мотивации персонала ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, для чего на первом этапе были проанализированы его чис-

ленность и состав (табл. 1), уровень оплаты труда, производительность и другие показатели. ФГБОУ ВО Вятская ГСХА является некоммерческой организацией в форме бюджетного учреждения. Основными видами деятельности исследуемой организации являются образовательная и научная деятельность.

Среднесписочная численность персонала академии за анализируемый период значительно сократилась, что связано с уменьшением объёмов государственного задания и численности студентов, обучающихся на платной основе. В то же время средняя зарплата имеет тенденцию к увеличению по всем категориям персонала, что благоприятно отразилось на уровне производительности труда (табл. 2).



Рис. 1. Факторы деятельности активности человека

Таблица 1

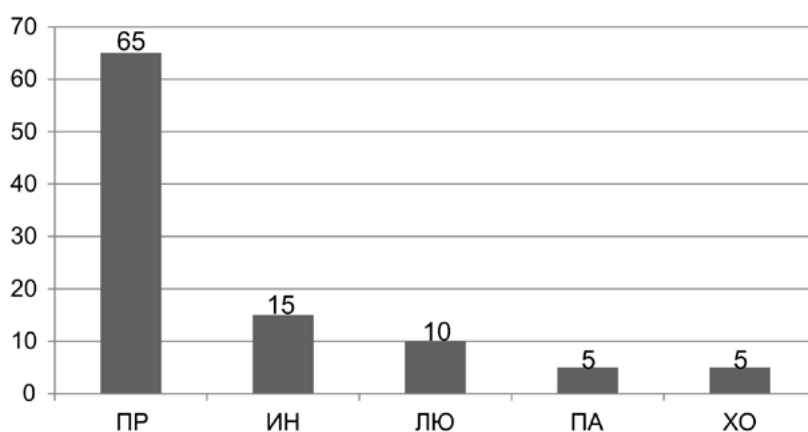
Среднесписочная численность персонала академии, чел.

Категории персонала	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Относительное отклонение 2019 г. к 2017 г., %
Руководящий персонал	54,3	47,3	34,5	63,54
Профессорско-преподавательский состав	183,4	168,8	141,1	76,94
Инженерно-технический персонал	13,1	11,0	11,2	85,50
Административно-хозяйственный персонал	60,4	78,7	33,8	55,96
Учебно-вспомогательный персонал	65,7	60,6	55,7	84,78
Обслуживающий персонал	191,3	170,0	165,4	86,46
Итого	568,2	536,4	441,7	77,74

**Таблица 2**

**Производительность труда и соотношение ее темпов роста со средней заработной платой**

Категории персонала	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Относительное отклонение 2019 г. к 2017 г., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	568,2	536,4	441,7	77,74
Кассовые поступления доходов, всего, млн руб.	300,6	283,6	292,7	97,37
в том числе				
субсидия на выполнение государственного задания	192,8	198,1	200,7	104,10
приносящая доход деятельность	107,8	85,5	92,0	85,34
Производительность труда по кассовым доходам, тыс. руб./чел.	529,0	528,7	662,7	125,27
Среднегодовая зарплата, тыс. руб.	314,0	324,6	375,5	119,59
Уровень фонда оплаты труда к кассовым поступлениям, %	59,3	61,4	56,6	x



*Рис. 2. Типы трудовой мотивации ППС Вятской ГСХА*

Важным условием эффективной работы любой организации является то, что темпы прироста заработной платы не должны превышать темпы прироста производительности труда. Однако, прирост средней зарплаты (41,7%) превышает прирост производительности труда (38,4%). Стоит отметить, что результаты деятельности вуза оцениваются не по показателям прибыли, а по специальной методике Министерства науки и высшего образования РФ.

С целью определения мотивационного профиля персонала ФГБОУ ВО Вятская ГСХА было проведено тестирование профессорско-преподавательского

состава с разных факультетов по методике «типологическая модель трудовой мотивации» – Motуре, разработанной на основе концепции В.И. Герчикова. Анкета для определения типа трудовой мотивации работника включала в себя определённый перечень вопросов, касающихся разных аспектов роли работника в коллективе, принятии решений и мотивов, побуждающих к деятельности [9].

В итоге исследования была сформирована структура трудовой мотивации сотрудников, выраженная коэффициентами (индексами мотивации). Среди протестированных работников представлены все типы мотивации (рис. 2).

В Вятской ГСХА среди ППС самым распространённым типом из всех оказался профессиональный – 65%, далее идут инструментальный и люмпенизированный тип, однако они имеют относительно невысокий процент в общей структуре.

Следует отметить, что профессиональный тип мотивации преобладает и у мужчин, и у женщин (табл. 3). Однако у женщин вторым по популярности является хозяйский тип мотивации, а среди мужчин – инструментальный.

**Таблица 3**

Структура преобладающих типов мотивации персонала, %

	ПР	ИН	ЛЮ	ПА	ХО
Женщины					
На первом месте	61,5	7,7	7,5	7,9	15,3
На первом или втором месте	84,5	38,5	46,1	15,9	30,7
Мужчины					
На первом месте	71,4	14,0	0,5	13,0	1,0
На первом или втором месте	85,7	57,1	28,5	28,1	2,2

Среди профессорско-преподавательского состава Вятской ГСХА наиболее часто проявляется профессиональный тип мотивации. Исходя не только из обработанных анкетных данных, но и из наблюдения, напрашивается характеристика таких сотрудников: они стремятся развиваться, узнавать новое, самосовершенствоваться, им важно идти вверх по карьерной лестнице. Такие сотрудники не только инициативны и хотят расширить свои функциональные обязанности, но их ещё интересует и само содержание работы, они не согласны на неинтересные для них виды работы, сколько бы за них не платили, вызывая тем самым противодействие. Им важно профессиональное призвание, которое они с гордостью реализуют.

Специфика вуза подчёркивает высокую степень интенсивности и сложности работы, коллектив испытывает ряд проблем и неудобств, что серьёзно сказывается на настроении и мотивации к труду. Это подтверждается и тем, что в коллективе

был зафиксирован определённый процент люмпенизированного типа мотивации, как у мужчин, так и у женщин. Данный тип не преобладает, но, однако, может проявиться, причём данное обстоятельство должно настораживать руководителя, потому как работники этого типа стараются избегать сложную работу, не проявлять инициативу, быть более замкнутыми [10]. При сохранении тенденции отсутствия адресной мотивации с учётом типа работников, ситуация может достоверно измениться не в лучшую сторону.

Профессорско-преподавательский состав – основной персонал вуза. За исследуемый период на фоне сокращения общей численности персонала уменьшился показатель его среднесписочной численности (на 32%). Однако сокращение по другим категориям было выше, в результате доля профессорско-преподавательского состава в численности персонала несколько увеличилась, хотя многие сотрудники работают не на полную ставку.

Данные о средней зарплате ППС представлены в таблице 4.

Средняя зарплата профессорско-преподавательского состава выросла за исследуемый период на 44%. Академия выполняет норматив, установленный Дорожной картой по вузам. В 2019 г. средняя зарплата штатного профессорско-преподавательского состава составляет 201% от средней (референтной) зарплаты по Кировской области.

Анализ производительности труда профессорско-преподавательского состава показал, что ее уровень вырос на 32% (табл. 5). Однако прирост заработной платы за этот же период был выше – 44,4%.

Для усиления мотивации профессорско-преподавательского состава в академии с 2013 г. была введена балльно-рейтинговая система оценки труда и премирования профессорско-преподавательского состава. Был установлен перечень работ, выполнение которых оценивалось через систему баллов. Каждый преподаватель мог составить отчёт по выполнению установленных показателей, который представлялся по итогам учебного года. В следующем учебном году выплачивалась премия, расчёт которой зависел от числа баллов и «цены» одного балла. Выплата премии была ежеквартальной. Такая система просуществовала 6 лет и была отменена в 2019 г.

**Таблица 4**

Средняя зарплата ППС в Вятской ГСХА, руб./мес.

Категории персонала	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Относительное отклонение 2019 г. к 2017 г., %
Средняя зарплата ППС:				
штатный персонал	40 258	44 199	51 668	128,34
внешние совместители	31 415	38 242	43 031	136,98
по всем категориям	39 493	43 611	50 900	128,88
Референтная зарплата по Кировской области	21 791	24 134	25 664	117,77
Соотношение зарплаты штатных ППС к референтной зарплате, %:				
фактическое	184,7	183,2	201,3	x
нормативное	180,0	200,0	200,0	x

**Таблица 5**

Производительность труда профессорско-преподавательского состава в ФГБОУ ВО Вятская ГСХА

Категории персонала	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Относительное отклонение 2019 г. к 2017 г., %
Среднесписочная численность ППС, чел.	183,4	168,8	141,1	76,94
Кассовые поступления доходов, всего, млн руб.	300,6	283,6	292,7	97,37
Производительность труда ППС по кассовым доходам, тыс. руб./чел.	1639,0	1680,1	2074,4	126,56
Среднегодовая зарплата ППС, тыс. руб.	474,0	523,3	610,9	128,88
Уровень фонда оплаты труда ППС к кассовым поступлениям, %	28,9	31,1	29,4	x

С сентября 2014 г., одновременно с действием рейтинговой системы, была введена система эффективного контракта, которая действует по сей день. Эта система также включает перечень наиболее важных видов работ. Для каждой должности ППС установлены нормы выполнения этих показателей.

Однако, любая система не лишена недостатков. При внедрении этих систем академия столкнулась и с проблемами.

Во-первых, в ходе применения обнаружилось определённые ошибки в определении трудоёмкости и значимости отдельных видов работ. В связи с этим показатели, баллы и размеры премий значительное число раз пересматривались.

Во-вторых, произошло сильное расхождение преподавателей по уровню выплат, особенно касающихся доплаты

за цитирование в РИНЦ и индекса Хирша, нарабатываемого долгие годы.

В-третьих, до сих пор отсутствует механизм оценки невыполнения показателей эффективного контракта. Нормы эффективного контракта утверждены и являются одним из разделов Положения по оплате труда работников академии.

Таким образом, для ФГБОУ ВО Вятская ГСХА актуальным является вопрос разработки мер по повышению эффективности мотивации профессорско-преподавательского состава.

Учитывая преобладающий мотивационный тип персонала академии, одним из оптимальных направлений для повышения эффективности мотивации может стать внедрение методов «LEAN» и в частности «Кайдзен» в систему управления ФГБОУ ВО Вятская ГСХА.

В управлении персоналом система «Кайдзен» является дополнительной формой мотивирования персонала, которая будет учитывать достижение определённых результатов организацией в целом или его конкретным подразделением, а также принимать во внимание индивидуальный вклад работника в конечные результаты [11].

Системы «Кайдзен» опирается на 5 ключевых элементов: командную работу, персональную дисциплину, моральное состояние, кружки качества, постоянное совершенствование.

Каждый элемент играет важную роль в достижении успеха. Отсутствие дисциплины может свести на нет работу любой команды, а моральный настрой сплотить или наоборот разрушить коллектив. Организация работы кружков качества, в состав которых должны входить работники разного уровня, будут объединять усилия в решении самых важных для вуза проблем. Разумеется, в академии уже есть методические комиссии, ректорат и учёный совет, но они на столько загружены выполнением указаний Минобра и Минсельхоза, что у них не остаётся времени на рассмотрение творческих инициатив сотрудников.

Что касается предложений по улучшению, то необходимо дать сотрудникам возможность свободно предлагать улучшения независимо от ранга, занимаемого в системе управления. Причём предложения профессорско-преподавательского состава могут быть любыми, важно, чтобы они были рассмотрены, а наиболее эффективные – реализованы.

Начинать внедрение элементов «Кайдзен» следует с обучения персонала каскадами и вовлечения профессорско-преподавательского состава в систему вертикальных коммуникаций, позволяющих доносить предложения по совершенствованию на более высокие уровни управления вуза.

Таким образом, используя «Кайдзен» в процессе мотивации деятельности ППС, относящихся к профессиональному типу, кроме получения экономического эффекта от внедрения инициатив, можно ожидать рост квалификации персонала, повышение творческой активности работников, улучшение морально-психологического климата в коллективе.

Благодаря внедрению «Кайдзен» в ФГБОУ ВО Вятская ГСХА станут лучше решаться конкретные задачи повышения рейтинга. Главные результаты ожидаются от будущей деятельности ППС, от их творческого отношения к своей работе и заинтересованности не только в личном, но и в общем для аграрного вуза успехе.

### Выводы

Для современных российских организаций высшего образования отсутствие действенной системы мотивации, нацеленной на оценку творческого вклада персонала и объединённой с современной системой управления вузом, построенной на принципах распределения ответственности и полномочий среди максимально возможного числа сотрудников, является серьёзной проблемой, решение которой представляется немаловажной задачей для дальнейших исследований в области менеджмента.

ФГБОУ ВО Вятская ГСХА является некоммерческой организацией в форме бюджетного учреждения. Основные виды деятельности – образовательная и научная деятельность. За анализируемый период обеспеченность основными видами ресурсов имела чёткую тенденцию к снижению. Среднесписочная численность персонала составляет 441,7 чел., что примерно на треть меньше уровня 2017 г. В то же время производительность труда выросла и составляет 662,7 тыс. руб./чел.

Анализ мотивационных типов по В.И. Герчикову показал преобладание среди профессорско-преподавательского состава Вятской ГСХА группы «профессионалов», затем «инструменталов» и малую долю «люмпенов». Для профессионалов, в отличие от инструменталов, довольно применимы моральные стимулы, однако не будет лишним денежное вознаграждение, но очень важным будет момент привлечения такого работника к участию в управлении или организации чего-либо. Абсолютно запрещена негативная составляющая мотивирования. Профессиональный тип характеризуется уникальными психологическими чертами, такие люди подходят к своей работе весьма качественно, продук-

тивно и творчески, они хотят при этом улучшить свои навыки, повысить квалификацию, «показать себя». Поэтому, предложением по совершенствованию является внедрение системы «Кайдзен», которая позволит реализовать человеческий потенциал профессионального типа в полном объёме.

*Библиографический список*

1. Ильина И.Ю. Научно-педагогическая карьера преподавателя ВУЗа: показатели карьерного роста и мотивации // Экономика образования. – 2020. – №2. – С.51-58.
2. Козлова Л.А., Плотникова С.Н. Высшее образование как основа формирования личности человека в современном обществе // Совершенствование воспитательной работы в ВУЗе: сборник статей III Межвузовской научно-практической конференции. – Киров: Вятская ГСХА, 2017. – С. 191-194.
3. Чиркин С.А. О совершенствовании учебно-воспитательной работы в Вятской государственной сельскохозяйственной академии // Экономический взгляд на проблемы современного общества: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – Киров: Вятская ГСХА, 2015. – С. 297-298.
4. Козлова Е.А., Праздников А.Г., Казакова О.А., Чиркин С.А., Цеглеев Э.А., Грецов В.В., Попов Ю.П., Китаева И.Ю. Смарт-образование как трансляция информации // Цифровая экономика и управление знаниями: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – Киров: Вятская ГСХА, 2020. – С. 74-79.
5. Шиврина Т.Б. Проблемы антикоррупционного просвещения и воспитания в высших учебных заведениях // Дневник науки. – 2019. – №10; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41319392> (дата обращения: 25.01.2021).
6. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 2. – С. 53-62.
7. Полушина И.С. Анализ мотивационных типов работников предприятия // НАУКА-RASTUDENT.RU. – 2015. – №1. – С.30
8. Гришина Е. Н., Трусова Л.Н. Применение метода планирования эксперимента при изучении мотивационных факторов // Инновационный подход к развитию регионов : материалы Междунар. науч.-практ. конф. : сб. науч. тр. – Киров, 2012. – С. 47-50.
9. Fedyaeva A., Lezhnina O., Marinina A., Belinskaya D. Socio-psychological motivation of academic teaching staff // E3S Web of Conferences 210, 17027 (2020) ITSE-2020 [https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/70/e3sconf\\_itse2020\\_17027/e3sconf\\_itse2020\\_17027.html](https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/70/e3sconf_itse2020_17027/e3sconf_itse2020_17027.html)
10. Лежнина О.В. Особенности и проблемы управления персоналом по теории поколений // Экономический взгляд на проблемы современного общества: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – Киров: Вятская ГСХА, 2015. – С. 121-125.
11. Лежнина О.В., Ларинина Т.И. Инструменты бережливого производства в АПК: теория и практика: монография. – Киров : Вятская ГСХА, 2019. – 100 с.