

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ДПО «Государственная академия промышленного менеджмента  
имени Н.П. Пастухова»

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ, АКТИВНО  
ПРИМЕНЯЮЩИХ ЦИФРОВЫЕ РЕСУРСЫ И ПРАКТИКИ**

Ярославль 2021 г.

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Сокращения.....   | 3  |
| Введение.....   | 3  |
| Термины и определения.....  | 4  |
| 1. Базовые и стимулирующие мотивационные методы.....  | 5  |
| 2. Методы и инструменты материального стимулирования.....   | 11 |
| 3. Методы и инструменты нематериального стимулирования.....   | 14 |
| 4. Индивидуальная мотивация.....  | 15 |
| 5. Принципы формирования комплексной системы поощрения и мотивации ППС для обеспечения развития смешанного обучения в вузе..... | 20 |
| Выводы.....   | 22 |
| Список используемой литературы.....   | 23 |

### *Сокращения*

ВО – высшее образование;

ДПО – дополнительное профессиональное образование;

ДПП – дополнительная профессиональная программа;

ОО – образовательная организация;

ПОО – профессиональная образовательная организация;

ПК – повышение квалификации.

### *Введение*

Настоящие Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а также Порядком применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 г. № 816 (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 18 сентября 2017 г., регистрационный № 48226), в целях оказания методической помощи административному персоналу вузов в формировании комплексной программы мотивации научно-педагогических кадров к применению смешенного, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Пандемия 2020 года ярко обозначила и усугубила проблемы применения в вузах информационных и дистанционных технологий. И, несмотря на то, что информационные и дистанционные технологии применяются в вузах России уже не первое десятилетие, данные технологии воспринимались как второстепенные и использовались в основном в качестве альтернативы заочному обучению и образованию, получаемому не впервые. В большинстве анализируемых вузов до 2020 года форматы классического образования и образования с элементами дистанционных технологий реализовывались различными структурными подразделениями, что не требовало разработки

отдельных программ поощрения персонала к использованию смешанного обучения. Вынужденный переход на дистанционный формат весной 2020 года повлек за собой проблему несоответствия существующих программ поддержки персонала вузов новой цифровой действительности, и, как следствие, проблему ускоренного профессионального выгорания педагогов. А с учетом современных мировых тенденций переход к смешанным образовательным технологиям и ускоренная цифровая трансформация вузов преобразуется из модного тренда в реальную действительность. В этой связи необходима разработка комплексной индивидуальной системы поддержки и мотивации научно-педагогического состава вузов к применению в образовании качественно новых подходов, связанных с технологиями смешанного, электронного обучения, а также применения дистанционных образовательных технологий.

#### *Термины и определения*

В настоящих методических рекомендациях применяют следующие термины с соответствующими определениями:

*Цифровая трансформация вуза* – единая система кардинального изменения в культуре, технологиях, персонале, институциональной структуре вуза, основанная на применении современных цифровых технологий и касающаяся образовательных, операционных, стратегических решений и ценностных предложений.

*Электронное обучение* (E-learning, Electronic Learning) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников.

*Дистанционные образовательные технологии* – реализация образовательных программ с применением исключительно электронного

обучения, дистанционных образовательных технологий в организации, осуществляющей образовательную деятельность.

*Смешанное обучение* – (англ. “Blended Learning”) – это сочетание традиционных форм аудиторного обучения с элементами электронного обучения, дистанционными образовательными технологиями.

*Профессиональное выгорание педагога* – психологическое состояние педагога, синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работающего человека, и, как следствие, к снижению качества работы и мотивации к развитию.

*Онлайн-курс* – обучающий курс с интерактивным участием и с применением технологий электронного обучения.

*Дистанционная работа* – выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети “Интернет” (ст. 312.1 ТК РФ).

*ERP-система* (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов организации) – информационная система для управления бизнес-процессами организации (обычно включает финансы, операции, отчетность, кадры, проекты и задачи).

### *1. Базовые и стимулирующие мотивационные методы*

Согласно теории Герцберга рассматриваются 2 группы факторов: гигиенические и мотивационные. Гигиенические факторы не мотивируют

сотрудников, а предотвращают их неудовлетворенность и снижают повышенную текучесть персонала. Мотивируют только мотивационные факторы.

Мотивационная группа факторов:

- возможность достижения успеха;
- признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства;
- работа сама по себе;
- наличие персональной ответственности, доверие;
- совершенствование и рост, условия построения карьеры.
- К гигиеническим факторам относятся:
- зарплата;
- условия и режим работы;
- отношения между коллегами;
- политика фирмы в области управления вузом;
- стили руководства.

Наличие гигиенических факторов не повышает мотивированность сотрудников, но в случае ухудшения какого-либо из них повышается степень неудовлетворенности. Совершенствование этих факторов не будет мотивировать людей работать лучше, кроме, может быть, очень короткого периода.

Элементы первой и второй частей мотивационных факторов представим через классические мотивационные теории.

### 1.1. Базовые мотивационные инструменты и методы

К базовым методам, обеспечивающим удовлетворенность персонала работой, согласно теории Тейлора отнесем:

- *четкую фиксацию норм нагрузки*, как первой, так и второй половины дня. Нормы нагрузки должны соответствовать реальному хронометражу временных затрат на разработку методического материала и работу с обучающимися. Нормы должны оперативно обновляться с учетом изменений в

технологиях, институциональных структурах поддержки образования в вузе и других значимых факторов;

– *наличие утвержденных регламентов работы* и четких алгоритмов выполнения работ и согласования отчетной документации (большинство опрошенных научно-педагогических работников жаловались на отсутствие регламентов, изменение условий работы, условий поощрений и наказаний в процессе выполнения работ, а иногда и после выполнения и подготовки отчетов);

– *контроль*. Система контроля может выступать как компонент базовой части мотивационных мероприятий, так и быть стимулирующим фактором. Главной ошибкой руководящих органов вуза является использование избыточного контроля как основы репрессивных мер относительно профессорско-преподавательского состава вуза, а также использование репрессивного контроля без четко поставленной задачи, сформированного регламента. В этом случае контроль может стать триггером эмоционального выгорания педагога. С другой стороны, разумный контроль служит напоминанием о выполнении той или иной задачи, данное решение можно выполнить с помощью программ автоматизации бизнес-процессов со встроенными алгоритмами решения рутинных задач. Контроль в качестве стимулирующей меры будет рассмотрен в соответствующем разделе.

Три нижние ступени мотивационной пирамиды Маслоу тоже реализуют гигиенические факторы потребностей по Герцбергу.

В период удаленной работы особо важным становится режим рабочего дня сотрудника. Согласно опросам около половины ППС отметили проблему ненормированного рабочего дня и несоблюдение личных временных границ как со стороны обучающихся, так и со стороны работодателей. Например, во Франции еще в 2014 году профсоюзы настояли на том, что работник не должен отвечать на звонки и рабочую почту в нерабочее время. Многих работников демотивирует необходимость работы почти круглосуточно, этой проблемы можно избежать строгой регламентацией бизнес-процессов, в том числе

процессов взаимодействия между обучающимся и преподавателем и между преподавателем и административно-управляющим персоналом вуза.

Уровень безопасности пирамиды потребности на базовом мотивационном уровне означает как экономическую, так и эмоциональную безопасность. Под экономической безопасностью необходимо понимать осознанность педагогом своей востребованности в обозримом будущем. Существенным препятствием к развитию становится неуверенность персонала в своей востребованности по окончании процессов цифровой трансформации. Одной из основных причин отказа подготовки электронных учебников и онлайн-курсов стал страх сокращения нагрузки ППС и риск увольнения. Особенностью цифровой трансформации вуза является изменение роли преподавателя как носителя уникальной информации к роли наставника и тьютора. Эта трансформация должна быть обозначена в дорожной карте цифровой трансформации вуза, например, в виде переходных нормативов учебной нагрузки на каждом этапе. И если понятные простые механизмы изменения норм нагрузки в зависимости от этапа цифровой трансформации могут стать гигиеническим фактором, то гибкие (т. е. плавающие нормы нагрузки) в зависимости от степени методического обеспечения онлайн-курсов могут стать и мотивирующим фактором, стимулирующим педагога к активному применению смешанного обучения.

Эмоциональная безопасность формируется на основе преодоления страха работника совершать ошибки в процессе внедрения нового. Данный подход близок к процессуальной теории мотивации Лоурена, которая основана на том, что человек желает достичь удовлетворения, избегая боли. Цифровая трансформация вуза из-за с вынужденного перехода на дистанционную работу весной и осенью 2020 года происходила в ускоренных темпах, в связи с чем многие бизнес-процессы вуза кардинально изменялись, что повлекло за собой неизбежные ошибки персонала. В связи с применяемым в вузе типом менеджмента реакция на ошибки была различной. Традиционным (больше половины изученных вузов – по интервью с рядовыми педагогическими



сотрудниками) решением было вынесение тех или иных порицаний и наказаний за совершенные ошибки, что демотивировало персонал, формируя общую усталость и фон для эмоционального выгорания. Противоположным решением стала периодическая рефлексия, разбор ошибок и формирование условий обучения на местах для создания упреждающего механизма предотвращения ошибок.

Одной из самых сложных в период пандемии стала задача удовлетворения потребности в сопричастности – нахождении в коллективе коллег. Решение этой задачи тоже стало мотивационным механизмом базового уровня. Это мотивационное решение заключается в проведении коротких мотивирующих встреч сотрудников, отслеживание и поздравление с значимыми для сотрудника датами (дни рождения, профессиональные праздники), выделение лучших практик электронного обучения и выделение сотрудников, применяющих данные практики. В некоторых вузах данное решение было реализовано с помощью внутрикорпоративной системы с рассылкой поздравлений и успешных практик всем сотрудникам. Проблема применения этого мотивационного рычага состоит в балансе необходимости и избыточности. Частые и длинные совещания отнимают время, а рассылки создают излишний поток информации.

Теория справедливости Адамса также вписывается в базовые мотивационные инструменты и основана на том, что вознаграждение за труд должно быть справедливым. То есть размер заработной платы должен быть не ниже среднерыночного для такого вида работы, уровень вознаграждения должен коррелироваться с затраченными усилиями и соотносится с ролью и степенью участия сотрудника в достижении общего результата.

Теория Z Уильяма Оучи дополняет и завершает блок базовых гигиенических мотиваторов и основана на заботе о каждом сотруднике организации, содействии в оформлении его рабочего места. Решение об инструментах труда в условиях дистанционной работы каждый вуз решал по-своему. Большинство переложило эти обязанности на плечи самих

сотрудников, обязав их владеть или приобрести необходимое оборудование для дистанционной работы и самостоятельно настроить его. Часть вузов провела серию обучающих мероприятий по работе с программным обеспечением удаленной работы или разослала памятки. Некоторые вузы обеспечивали постоянную поддержку IT-служб вуза сотрудникам по настройке оборудования и консультациям, но стоит отметить вузы, которые перед или в период пандемии закупили сотрудникам удобные средства связи (планшеты, ноутбуки) и установили на них необходимое программное обеспечение не только для удаленной работы, но и элементы корпоративной ERP-системы.

## 1.2. Мотивирующие и стимулирующие эффективную работу инструменты и методы

К мотивирующим инструментам согласно теории Тейлора, можно отнести контроль. Грамотно построенная система периодического контроля достижений позволяет напоминать сотруднику о необходимости выполнения той или иной работы и стимулировать его к достижению поставленных планов. В этом случае нужно правильно составить план достижения результатов, выделить периоды контроля и измеримые маркеры достижения целей.

Система оплаты за результат может быть оформлена в виде эффективного контракта, системы премирования и стимулирующих выплат за достижение определенных результатов, доплата к окладу за повышение интенсивности работ и т.д.

Две верхние ступени пирамиды потребностей Абрахама Маслоу ориентированы на стимулирование эффективной работы персонала.

Потребность в уважении может быть поддержана официальным признанием заслуг, награждением грамотой, повышением. С точки зрения научно-педагогических кадров, где четко регламентированы должностные требования, мотивационным инструментом может стать создание проектных групп по развитию того или иного инструмента смешанного обучения и поручение сотруднику возглавить данную группу. Данное решение может быть

поощрено соответствующим вознаграждением или возможностью распределения выделяемых на проект средств. Интересным видится инструмент, применяемый некоторыми вузами, в виде градации должностей доцента и профессора в зависимости от вида заслуг и разделения структуры годовой нагрузки (профессор-методист, ординарный профессор и т.д.). Данная градация позволяет выделять те или иные сильные стороны ППС, возлагая на них повышенные требования в одном из ключевых направлений деятельности (методическая работа, в том числе руководство группой по созданию онлайн-курса, научная работа и т.д.).

Потребность в самореализации удовлетворяется предоставлением педагогическому работнику возможности в повышении квалификации, реализации авторских проектов, признании заслуг в повышении качества работы в виде выделения грантов на развитие, конкурсов и т.д.

Теория ожидания Врума объясняет отклик на материальные методы стимулирования со стороны ППС. Предлагаемые методы мотивации должны соотноситься с временными и эмоциональными затратами, тем более что на изучение нового процесса и трансформацию годами наработанной системы уходит больше эмоциональных сил и времени. Это означает, что при формировании условий эффективного контракта необходимо соотносить усилия, прикладываемые к выполнению функции, актуальную важность данной функции для вуза и получаемое вознаграждение. Это можно регулировать коэффициентами важности в виде относительного значения выполнения плана вуза или подразделения в том или ином направлении. Также в рамках теории ожидания Врума хорошо ложится модель гибких норм нагрузки в зависимости от степени и уровня применения современных образовательных технологий и оценки качества применения данных технологий.

## *2. Методы и инструменты материального стимулирования*

Материальное стимулирование — это комплекс материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты

деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

К материальному стимулированию относят: методы улучшений условий труда и методы компенсаций за труд. В таблице 1 рассмотрены методы, применяемые для материального стимулирования работников при переходе к смешанным форматам обучения.

Таблица 1 – Методы и инструменты материального стимулирования работников

| Метод или инструмент                              | Комментарии, цель, существующие ограничения  |
|---|--|
| Улучшение условий труда                           |  |
| Компенсационные выплаты за интернет/связь         | Метод не влияет на эффективность работ, но повышает удовлетворенность от условий труда. Позволяет кратковременно повысить мотивацию при введении выплат. В дальнейшем воспринимается работником как должное. При отмене может резко повлиять на снижение мотивации. Рекомендуется применять точно в регионах с неустойчивым интернет-сигналом для покрытия расходов на мобильную связь сотрудникам, живущим в местах, недоступных для кабельного интернет-соединения.                          |
| Обеспечение средствами труда (планшет, компьютер) | Является гигиеническим фактором, на эффективность работы не влияет. Применение метода снимает напряженность сотрудников в вопросе обеспечения компьютерной техникой для выполнения должностных обязанностей. Снимает вопросы несоответствия программного обеспечения и (или) системных требований к оборудованию.  |
| Оплата образования                                | Полная или частичная оплата образования по вопросам, связанным с развитием смешанного обучения, может выступать в качестве гигиенического фактора, а может быть и инструментом мотивации, если образовательный грант выступает в качестве приза в конкурсе за лучший образовательный контент, за лучшие отзывы обучающихся, за наибольшее количество подписавшихся на онлайн-курс и т.д.   |
| Вознаграждение за труд                            |  |
| Единовременные выплаты за созданный онлайн-курс   | Достаточно эффективная мера поддержки создания онлайн-курсов. Имеются риски для организации в случае, когда оплата производится по факту создания онлайн-курса без учета уровня качества курса, его востребованности и проблем, которые могут возникать в процессе реализации курса. Способом снижения рисков может быть разделение суммы выплаты на два этапа. Первая выплата производится по факту создания и запуска курса, вторая - по результатам первого обучения и отзывов обучающихся. |

| Метод или инструмент  | Комментарии, цель, существующие ограничения  |
|---|--|
| <p>Выплаты за результаты конкурсного отбора онлайн-курса, лучшего преподавателя, самого востребованного контента и т.д.</p>   | <p>Выплаты могут назначаться в качестве единовременной премии или в виде надбавки к окладу на определенный период. В основном применяются для единовременного повышения активности персонала в той или иной сфере. Формирование графика последовательных конкурсов, ориентированных на решение различных проблем смешенного обучения, позволит пролонгировать мотивацию на создание онлайн - курсов. Например, проводим конкурс на лучший разработанный онлайн - курс, далее - на самый востребованный курс, далее - на курс, получивший наибольшее количество положительных отзывов и т.д.</p>  |
| <p>Надбавка к заработной плате за количество разработанных курсов или за долю применяемых в образовательном процессе современных технологий смешенного обучения</p> | <p>Надбавка может быть реализована в качестве конкретной денежной суммы в интервальном диапазоне или же в процентном отношении. Назначение надбавки должно быть четко ограничено во времени или должны быть ясно выделены условия ее пролонгирования.</p>  |
| <p>Баллы в эффективном контракте ППС</p>  | <p>Учитывать в эффективном контракте ППС такой показатель эффективности учебной работы, как проведение занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Проблема эффективного контракта заключается в отставании установленных нормативов, достижение которых позволяет ППС получать в рамках него надбавку от экономической ситуации в среднем на год. Решение данной проблемы может лежать в плоскости автоматизации сбора данных для надбавки эффективного контракта и достаточно частой корректировки суммы выплат в зависимости от ситуации. Например, это может быть реализовано введением коэффициента, отражающего степень достижения вузом или структурным подразделением плановых показателей. <math>\frac{\text{План по подразделению}}{\text{Факт по подразделению}} I_i</math>,<br/>где <math>I_i</math> – значение индивидуального достижения сотрудника. Таким образом, для показателей, по которым вуз или подразделение не достигло плановых значений, будет устанавливаться повышающий коэффициент, а для показателей, по которым превышен план понижающий коэффициент.</p> |

### 3. Методы и инструменты нематериального стимулирования

Нематериальная мотивация – это поощрение преподавательского состава за качественную работу. Нематериальная мотивация не оказывает прямого влияния на уровень заработной платы сотрудника. От организации нематериальная мотивация часто требует неденежных вложений в виде времени сотрудников, обслуживающих образовательную деятельность служб.

Таблица 2 – Методы и инструменты нематериального стимулирования

| Метод или инструмент  | Комментарии, цель, существующие ограничения   |
|---|---|
| Формирование регламента взаимодействия студентов и преподавателя, административно-управленческого персонала и преподавателя | Ненормированный рабочий день, возникающий как следствие удаленной работы и географического разброса обучающихся, снижает продуктивность сотрудника, ведет к эмоциональному выгоранию  |
| Обучение сотрудников  | В отличие от грантов на обучение, выделяемых сотрудникам, где сотрудник может самостоятельно выбирать курс и образовательную организацию, организованное обучение относится к нематериальной мотивации и может быть реализовано как самой образовательной организацией, так и внешним исполнителем. Обучение повышает эффективность выполнения основных функций и является мотивирующим фактором, если сочетается одновременно с требованием применения знаний и навыков сразу в рамках обучающего курса или посредством параллельного применения других мотивационных мероприятий (например, конкурса онлайн-программ) |
| Персональная публичная похвала, выделение заслуг  | Применение данного метода не требует материальных затрат, однако действует эффективно, особенно если объектом похвалы выступают разные сотрудники. Выделение одного сотрудника и постоянное его одобрение может оказать обратный эффект в мотивации как всего коллектива, так и этого сотрудника  |
| Организация конкурсов и соревнований среди сотрудников  | Может дополняться как материальной мотивацией в виде премии отдельному сотруднику или коллективу, победившему в соревновании, так и нематериальной в виде грамоты, статуса или публичной похвалы  |
| Формирование льготной учебной нагрузки, посредством снижения  | Одним из действенных нематериальных стимулов применения персоналом смешанного обучения является гибкий подход к формированию учебной нагрузки и   |

| Метод или инструмент                                     | Комментарии, цель, существующие ограничения   |
|--|---|
| обязательного норматива контактной работы                | корректировка ее в сторону уменьшения для преподавателей, активно участвующих в создании онлайн-курсов  |
| Представление большей свободы в методах достижения целей | В период дистанционной работы со стороны управленцев повышается контроль к методам достижения сотрудниками поставленных целей, что является демотиватором. В этом случае рекомендуется выделить этапы работ, сроки и промежуточные результаты, свидетельствующие о степени движения к итоговой цели |
| Проведение мотивирующих совещаний, семинаров             | Короткие мотивирующие совещания позволят выделить лучших сотрудников, провести рефлексии и поставить цели и индикаторы их достижений на следующий период  |
| Методическая и консультационная поддержка преподавателей | Должен быть организован постоянно действующий штаб, позволяющий оперативно отвечать на вопросы преподавателей и помогать им решать проблемы   |
| Периодические онлайн-встречи с руководством вуза         | В период удаленной работы демотивирующим фактором является отсутствие информации или ее искажение. Решить эту проблему смогут регулярные (раз в 2-3 месяца) онлайн-встречи персонала с руководством вуза  |
| Планомерное введение изменений                           | Готовность или неготовность к изменениям определяется уровнем осведомленности персонала о конкретных целях, этапах и последствиях изменений   |

#### *4. Индивидуальная мотивация*

Инструментов как финансовой, так и нефинансовой мотивации много, но как понять, кого нужно похвалить, кому премию выдать, кому нагрузку скорректировать и т.д. А еще определить достаточность мотивационных действий руководителя: сколько мотивирующих бесед/совещаний провести с педагогом, организовать конкурсов, отправить на обучение и пр. Мы можем преподавателя хвалить, а у него мотивация не меняется, а только ухудшается. Можем улучшать условия труда, а мотивация снова на «нуле». Почему могут возникнуть такие ситуации?

Для ответа на эти вопросы есть практичный инструмент под названием Индивидуальная Карта мотиваторов (ИКМ). ИКМ – это совокупность ключевых мотиваторов конкретного сотрудника и степень их

удовлетворенности. Воздействие на эти мотиваторы дает наибольший эффект, если это будет индивидуально для каждого преподавателя.

Для выявления ИКМ можно использовать методику Мартина и Ричи, она состоит из трех этапов:

1. Опросник (файл Excel, состоящий из 3х вкладок). Инструкция по заполнению дана в файле;

2. Бланк «удовлетворенности» в процентах. Необходимо отметить степень удовлетворенности в процентах по каждому из 12-ти мотиваторов. Степень удовлетворенности отмечается на текущий момент (например, насколько процентов вы удовлетворены своей зарплатой? Условиями труда?);

3. По результатам опросника и бланка получим индивидуальный мотивационный профиль в 3-й вкладке файла.

Индивидуальная карта мотиваторов (рисунок 1) даст возможность увидеть мотиваторы каждого преподавателя отдельно. И они будут у всех свои. С ними нам и предстоит проанализировать и поработать.

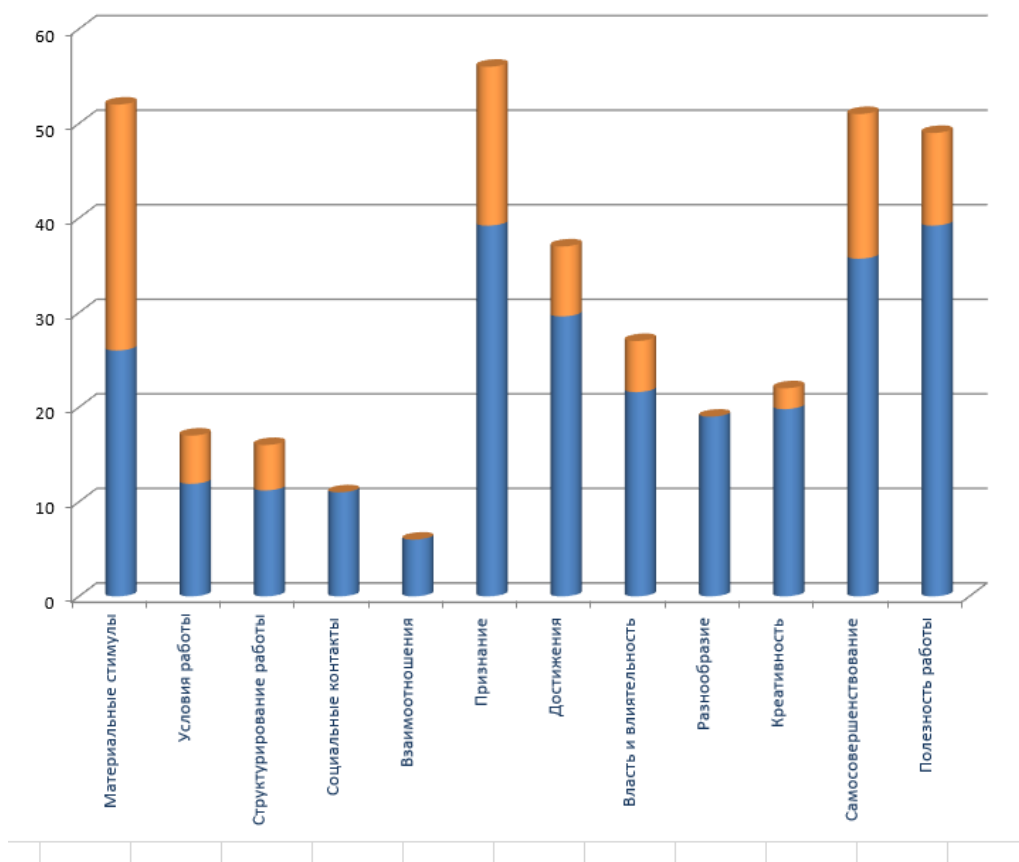


Рисунок 1 – Пример индивидуальной карты мотиваторов



Алгоритм анализа ИКМ:

1. Определите 3 ведущих мотиватора (три самых высоких столбика из профиля).

*Значение мотиваторов:*

*Материальные стимулы.* Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

*Условия работы.* Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке, удобном графике работы, нагрузке, программном обеспечении, хорошей работе оргтехники.

*Структурирование работы.* Потребность в чётком структурировании работы, наличие четких целей и задач, а также обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопределённости.

*Социальные контакты.* Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, стремление работать с другими людьми. Если значение этого мотиватора в профиле высокое – то этот человек командный игрок, если низкое – одиночка.

*Взаимоотношения.* Потребность в более тесном контакте с людьми, формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения; значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.

*Признание.* Потребность признания со стороны других людей, в том чтобы окружающие ценили Ваши заслуги, достижения и успехи, в ощущении своей значимости.

*Достижения.* Потребность в достижении: ставить для себя сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным.

*Власть и влияние.* Потребности в возможности влиять и иметь власть, стремление руководить другими; стремление к влиятельности. Высокое значение данного мотиватора может означать стремление к лидерству.

*Разнообразие.* Потребность в разнообразии, переменах, стремление избегать рутины и скуки.

*Креативность.* Потребность быть креативным, анализирующим, иметь творческие моменты в работе, возможность воплощать новые идеи.

*Самосовершенствование.* Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности, самостоятельности.

*Полезность работы.* Потребность в работе, наполненной смыслом и значением с элементами общественной полезности.

2. Определите уровень удовлетворенности по шкалам. Важно выявить наиболее неудовлетворенные ключевые мотиваторы. Это и станет основной зоной внимания руководителя. Если вы не можете повлиять на удовлетворенность какого-либо ключевого мотиватора (например, повысить зарплату), то вы можете компенсировать это, повысив удовлетворенность других ключевых факторов.

3. Проанализируйте возможные причины этих показателей. Низкие показатели удовлетворенности по некоторым мотиваторам могут быть обусловлены влиянием различных факторов. Чтобы вы смогли их правильно проанализировать, нужно вспомнить процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума и теорию справедливости Адамса.

Теория ожидания концентрирует внимание на связи между прилагаемыми усилиями и вознаграждением. Рассматривается взаимосвязь трех элементов:

- затраты – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- ценность вознаграждения (удовлетворенность вознаграждением).

Преподаватель имеет следующие ожидания:

«Если я затратю достаточно сил и времени, то я получу хорошие результаты». «Если моя работа даст хорошие результаты, я получу обещанное вознаграждение». «Если я получу обещанное вознаграждение, я получу удовлетворенность своей работой».

Так, если преподаватель видит, что прямая связь между затраченными усилиями, временем и результатами работы отсутствует, его мотивация начнет снижаться, и он будет проявлять в своей деятельности пассивность.

Пример: затратив усилия и время и получив результат, в частности, разработку и запись видеолекций, преподаватель ждет премии. Если этого не произойдет, его мотивация к труду снизится. Затрачивая определенные усилия и получая определенный результат, сотрудник ожидает получить конкретное ценное для него вознаграждение (например: сумма денег, публичная похвала, признание, повышение должности и пр.). В случае если вуз предоставляет преподавателю другое вознаграждение или не предоставляет его вовсе, у него возникает демотивация, т.к. его ожидания не оправдались.

Необходимо своевременно узнавать, что ожидают преподаватели. Следует не только предъявлять требования к работникам, но и выяснять, как они оценивают затраты своих сил и времени на выполнение задач и какое вознаграждение ожидают получить. Кроме того, важно учитывать значимые цели и ценности сотрудников и то, насколько получение результатов в работе способствует реализации этих целей и ценностей.

#### Теория справедливости Адамса

Данная теория базируется на субъективной оценке и сравнении преподавателем полученного вознаграждения с затраченными усилиями и вознаграждениями других преподавателей. Если вознаграждение других соответствует справедливым представлениям сотрудника, то он проявит мотивацию к труду. Если сравнение сотрудника окажется не в его пользу, то мотивация будет снижена, и он будет стремиться к восстановлению справедливости:

- изменение уровня затрачиваемых усилий;
- изменение уровня получаемого вознаграждения (за счет увеличения своего или снижения других).

Подробнее об управленческих методах воздействия на мотиваторы указано в Таблице 1. Методы и инструменты материального стимулирования

работников и Таблице 2. Методы и инструменты нематериального стимулирования работников.

*5. Принципы формирования комплексной системы поощрения и мотивации ППС для обеспечения развития смешанного обучения в вузе*

Комплексная система мотивации строится исходя из цели, которую необходимо достичь. Поэтому первым этапом формируется дорожная карта с конкретными промежуточными результатами и индикаторами их достижения. Система мотивации состоит из двух частей – первая базовая, объем которой составляет не менее 50% усилий, целью которой является обеспечение условий работы, вторая мотивирующая – имеющая в качестве основной цель повышения качества и интенсивности работы, и она базируется на индивидуальном подходе к мотивации. Каждый элемент мотивации должен быть обоснован относительно основной цели и связан с другими механизмами. Причем базовая часть должна быть ожидаемой и четко регламентируемой, а вот в мотивирующей части рекомендуется добавлять элементы неожиданности, так как неплановые поощрения эффективнее повышают качество и интенсивность труда.

Таблица 3 – Примерная структура мотивационной карты

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| <b>Основная цель</b>                                |                            |  |
| <i>Первый этап</i>                                  |                            |  |
| Сроки   |                            |  |
| Промежуточный результат 1.1                         |                            |  |
| Индикаторы достижения промежуточного результата 1.1 | II.1.1<br>II.1.2<br>II.1.3 |  |
| Промежуточный результат 1.2                         |                            |  |
| Индикаторы достижения промежуточного результата 1.1 | II.2.1<br>II.2.2<br>II.2.3 |  |
| Мотивационные мероприятия базовой части             |                            |  |
| Мотивационные мероприятия мотивирующей части        | Срок                       | На достижение каких индикаторов направлено |
|   |                            |  |
|   |                            |  |

При формировании комплекса мероприятий необходимо учитывать, что размер материальной мотивации входит в фонд оплаты труда вуза и планируется на календарный год.

Следующим этапом является персонификация мотивации. Пример разработки индивидуальной надбавки представлен в Таблице 4.

Таблица 4 – Пример индивидуальной надбавки за разработку online-курса

| Разработка и реализация образовательных программ  | Профессор | Доцент | Ст. преподаватель | Преподаватель |
|---|-----------|--------|-------------------|---------------|
| Разработка электронных образовательных ресурсов (некоторые элементы дисциплины)                                       |           |        |                   |               |
| Разработка электронных образовательных ресурсов (не менее 1/2 элементов дисциплины)                                   |           |        |                   |               |
| Разработка электронных образовательных ресурсов (дисциплина полностью)  |           |        |                   |               |
| Разработка программ дисциплин, реализуемых с применением дистанционных образовательных технологий (не менее 72 часов) |           |        |                   |               |
| Разработка электронных образовательных курсов для инклюзивного образования  |           |        |                   |               |
| Обновление уже имеющегося электронного курса (перед началом учебного года)  |           |        |                   |               |

Долю ежемесячных доплат за разработанные курсы устанавливает образовательная организация высшего образования.

### *Выводы*

В сложившихся условиях наряду с интенсификацией использования информационных и коммуникационных технологий в образовательных организациях, в том числе высших учебных заведениях, перед преподавателями вузов становится задача внедрения технологий дистанционного обучения в образовательный процесс.

Положительное влияние на активность применения дистанционных технологий окажут методы как материального, так и нематериального стимулирования. Если первая группа методов оказывает прямое влияние на уровень заработной платы сотрудника, то вторая группа влияет лишь косвенно, но при этом требует неденежных вложений в виде времени сотрудников, обслуживающих образовательную деятельность служб.

В настоящее время намечается тенденция к разработке комплексной системы мотивации преподавателей за внедрение технологий дистанционного обучения в образовательный процесс, для которой важно разработать мотивационную карту, а также систему индикаторов, которые позволили бы оценить степень достижения поставленных целей.

При разработке электронных курсов профессорско-преподавательским составом для дистанционного обучения образовательной организации высшего образования необходимо уделять внимание ценностно-мотивационной составляющей, так как позитивное отношение к дистанционному обучению определяет успех внедрения данной формы обучения в педагогическую практику.

Важно, чтобы был достигнут баланс между имеющимися возможностями дистанционного обучения в высших учебных заведениях и уровнем мотивации преподавателей вуза к применению технологий дистанционного обучения.

Главная сила мотивации - она индивидуальна для каждого, и один и тот же инструмент мотивации на кого-то сработает, а кого-то демотивирует.

### *Список используемой литературы*

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Приказ Минобрнауки России от 28 мая 2014 г. № 594 «Об утверждении порядка разработки примерных основных образовательных программ, проведения их экспертизы и ведения реестра примерных основных образовательных программ».

Арефьева И., Лазарев Т. Мотивация в дистанционном обучении. Образовательный проект «Мой университет» МИР «ЭкоПро», URL: <http://www.moi-universitet.ru>.

Грабко Е.Ю., Лавина Т.А. Мотивация преподавателей вузов к организации дистанционного обучения // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=12328>.

Романова Л.Л. Мотивация преподавателя вуза к использованию электронных образовательных технологий в учебном процессе //Современные исследования социальных проблем. – 2017. – №10 URL: <https://www.researchgate.net/publication/323284764>.

Ричи Ш., Мартин П. P56 Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).