

УДК 331.108

Марина Ильинична Казакова, кандидат философских наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

e-mail: kazakova-berater@mail.ru

Татьяна Викторовна Шурмина, магистрант, направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

e-mail: tatiana.shurmina@mail.ru

ДЕЛОВАЯ ИГРА КАК МЕТОД МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

***Актуальность.** Тема мотивации молодых сотрудников приобретает всё большую значимость для современных организаций, в том числе государственных. Особенно остро этот вопрос стоит перед бюджетными образовательными учреждениями: реальность такова, что материальные средства стимулирования весьма ограничены, а приток талантливой молодежи в преподавательскую среду недостаточен. В частности, с проблемой удержания молодых педагогов столкнулось одно из учреждений среднего профессионального образования г. Екатеринбурга, что послужило поводом для эмпирического изучения мотивации их трудовой деятельности и разработки проекта деловой игры для ее совершенствования.*

***Цель** – усовершенствовать систему мотивации и стимулирования молодых преподавателей учебного заведения.*

***Задачи** исследования:*

1. *Определить основные мотивирующие факторы респондентов.*
2. *Изучить их оценку сложившейся практики мотивации в учреждении.*
3. *Разработать эффективный инструмент материальной и денежной мотивации молодых педагогов.*

***Методы:** анализ документации учреждения, статистические методы, а также опросы сотрудников (анкетирование персонала, интервью с руководством).*

***Результаты исследования:** разработан проект деловой игры как метод, альтернативный материальным механизмам мотивации преподавателей и направленный на удовлетворение их потребности в профессиональном развитии, признании и самореализации. Адаптированный вариант предлагаемого решения может применяться в любых организациях бюджетной сферы.*

***Ключевые слова:** государственные образовательные учреждения, мотивация, молодые педагоги, деловая игра, геймификация.*

Очевидно, что модернизация системы образования в соответствии с современными тенденциями развития общества невозможна без должного кадрового обеспечения учебного процесса.

Педагог «нового» поколения – это не просто транслятор знаний и контролер-оценщик, а профессионал, совмещающий в себе множество ролей: консультант, исследователь, наставник, организатор, мотиватор ... Однако сегодня наблюдается массовый уход из профессии сотрудников в возрасте 30-45 лет, старение профессорско-преподавательского состава, нежелание выпускников педагогических вузов заниматься наукой в силу причин экономического характера, отсутствия возможностей и стимулов для карьерного роста, снижения престижности статуса ученого и преподавателя [12]. Всё это привело к тому, что проблемы привлечения, удержания и мотивации работников сферы образования стали актуальными в масштабах всей страны. Отметим, что ее теоретические аспекты изучены в трудах таких авторов, как А.Б. Бакурадзе [2], К. Замфир [5] и др.; сегодня указанному вопро-

су посвящена значительная часть научных публикаций (О.Н. Баева и А.Я. Кравчук [1], А.С. Ильин [8], Г.М. Ложкова и Е.В. Маняпова [10], Н.М. Полетаева [15], Б.И. Сарсенбаева [16], О.М. Сафонова [17], А.Г. Эфендиев и К.В. Решетникова [20] и др.).

Ситуация осложняется тем, что в бюджетных организациях действует строго регламентированная система оплаты труда, и внесение в нее существенных коррективов не представляется возможным. При этом, несмотря на номинальный рост средней заработной платы за последние несколько лет, размер материального вознаграждения преподавателей не адекватен ни уровню предъявляемых требований к их компетентностям, ни интенсивности, ни социальной значимости преподавательского труда. Таким образом, в силу специфики деятельности государственных образовательных учреждений финансовые возможности мотивации персонала являются весьма ограниченными; соответственно, становится всё более актуальной задача поиска эффективных не денежных форм и методов стимулирования педагогических кадров.

С данной проблемой столкнулось одно из учреждений среднего профессионального образования г. Екатеринбурга, общая численность педагогов которого составляет 122 человека. За последний год из 20 сотрудников в возрасте 24–30 лет учебное заведение покинуло трое, что послужило поводом для проведения исследования причин данного феномена.

Цель исследования – определить основные факторы, мотивирующие молодых специалистов, изучить их оценку сложившейся практики мотивации в организации.

Объект: мотивация персонала организации

Предмет: ключевые факторы – мотиваторы педагогического состава учебного заведения г. Екатеринбурга.

Для реализации исследования использовались следующие методы: 1. Анкета «Мотивы профессионально – педагогической деятельности», основанная на методике, предложенной в работе И.В. Никулиной [14]. 2. Опросник «Оценка мотивационной среды образовательного учреждения», специально разработанный авторами. 3. Серия интервью с руководителем учреждения и сотрудниками указанной возрастной группы, проведение которых позволило выявить несколько точек зрения на сложившуюся ситуацию.

Характеристика выборки в составе 20 педагогов учреждения в возрастном диапазоне 24–30 лет, представлена в таблице 1.

Таблица 1. Количественно-качественная характеристика респондентов

№ п/п	Общее число респондентов – 20 человек. Из них:	Число респондентов
1.	Гендерный состав выборки:	
	мужчины	7
	женщины	13
2.	Должностной состав выборки:	
	преподаватель	18
	педагог дополнительного образования	1
	заведующий отделением	1
3.	Структура выборки по образовательному составу:	
	лица с высшим образованием	20
4.	Квалификационный состав респондентов:	
	лица без квалификационной категории	18
	лица с 1 квалификационной категорией	2
5.	Структура выборки по параметрам стажа работы:	
	до 1 года – 6 человек	6
	1–3 года – 12 человек	12
	4–6 лет – 2 человека	2

Результаты исследования. В первом случае преподаватели оценили важность основных трудовых мотивов по 3 – х балльной шкале (расчет средних показателей производился по формуле:

$$I = \frac{(3a + 2b + 1c)}{N},$$

где a , b , c – число соответствующих вариантов ответов,

N – общее число респондентов). Фрагмент исследования мотивационных факторов приведен в таблице 2.

В качестве доминирующих мотивов профессиональной деятельности респонденты выделяют

не только достойный уровень материального вознаграждения и благоприятные условия труда, но и мотивы, связанные с возможностями профессионального роста, развития и самоутверждения в работе.

Итоги первого анкетирования показали, что молодым преподавателям одинаково важно как перенять опыт более старших коллег, так и продемонстрировать собственные знания, умения, способности и мастерство в педагогическом сообществе. В частности, согласно данным таблицы 3, большинство из них интересуется участие в различных конференциях, семинарах и других педагогических конкурсах не только на внутриорганизационном, но и более высоком уровне.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Таблица 2. Результаты анкетирования «Мотивы профессионально-педагогической деятельности»

Мотив деятельности сотрудника	Средний показатель
1. Интерес к процессу развития личности студента.	2,3
2. Желание помочь студентам развить способности и найти свое место в обществе	2,25
3. Возможность заниматься научной деятельностью	2,4
4. Желание хорошо зарабатывать	2,8
6. Возможность творческого поиска	2,45
5. Интересная работа	2,35
7. Удобный график работы	2,45
8. Интерес к преподаваемой дисциплине	2,6
9. Возможность установить полезные связи	1,95
10. Справедливое распределение работы и вознаграждения за нее	2,65
11. Возможность получить интеллектуальное удовлетворение от общения с коллегами, студентами	2,3
12. Хорошие условия труда	2,8
13. Желание углубить свои знания в профессиональной области	2,65
14. Желание заслужить признание и доверие студентов	2,4
15. Работать в сфере образования престижно	1,85
16. Хорошие отношения с коллегами по работе	2,8
17. Возможность профессионально развиваться, повышать профессиональное мастерство	2,9
18. Длительный отпуск	2,75
19. Возможность совмещать работу с другими видами деятельности	2,1
20. Возможность влиять на развитие студентов, формировать их мышление и мировоззрение	2,1
21. Желание продемонстрировать студентам интеллектуальную красоту преподаваемой дисциплины	2,15
22. Привычка выполнять любое дело хорошо, добиваться успеха	2,5
23. Надежные гарантии моей занятости	2,75
24. Желание реализовать свои знания, опыт и способности	2,9

Таблица 3. Ответы респондентов на вопрос «Наиболее эффективные методы мотивации»

Вариант	Количество выборов ответа
1. Представление к почетному званию	7
2. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда	8
3. Обеспечение передовой материально-технической базой для учебного процесса	9
4. Публичная похвала, объявление благодарности	15
5. Направление на курсы повышения квалификации, переподготовку или стажировку	16
6. Привлечение педагога к работе в составе творческой группы.	10
7. Предоставление отгулов и дополнительных дней к отпуску	9
8. Содействие в организации мероприятий по обмену педагогическим опытом на уровне учреждения, города, региона: проведение открытых занятий, мастер-классов для педагогов	18
9. Оптимизация учебной нагрузки, графика работы	8

Вариант	Количество выборов ответа
10. Содействие в выдвижении на получение грантов для педагогов	13
11. Организация конкурсов и других соревнований профессионального мастерства	18
12. Возможность представлять свою организацию на различных значимых мероприятиях	17
13. Помощь в подготовке собственных пособий, авторской программы или научных публикаций в печати.	15
14. Привлечение к участию в работе администрации образовательного учреждения; вхождение в состав его органов и объединений	10
15. Предоставление методической помощи в организации учебного процесса	14
16. Информирование о текущем состоянии дел в учреждении и о стратегических планах	11
17. Улучшение социально – психологического климата в коллективе посредством организации досуга и корпоративных мероприятиях	8

Однако опрос «Оценка мотивационной среды образовательного учреждения» показал, что молодые кадры не удовлетворены реализацией именно этих мотивов, поскольку в данном учебном заведении подобного рода профессиональные соревнования проводились нечасто. В ходе интервью с несколькими сотрудниками учреждения указанной возрастной категории выяснилось, что право представлять учреждение в престижных всероссийских и международных мероприятиях предоставляется преимущественно опытным, уже зарекомендовавшим себя сотрудникам, нежели молодым «новобранцам», еще не успевшим проявить себя в деле. В связи с этим пятая часть опрошенных отметила, что в ближайшем будущем планируют покинуть учебное заведение. Кроме того, 70 % из числа опрошенных не считает действующую систему мотивации эффективной.

Рекомендации. Для решения выявленных проблем был разработан проект деловой игры «Альянс молодых педагогов», цель которой – мотивация молодых преподавателей к продолжительной и эффективной работе в организации посредством удовлетворения их потребностей в профессиональном развитии и признании.

Выбор формата игры в качестве инструмента мотивации персонала не случаен. Геймификация является новой популярной тенденцией в ведении бизнеса, и, хотя термин часто трактуют по-разному ([3], [7], [11], [13], [19]), чаще всего под ним понимается использование игровых элементов и приемов в неигровых контекстах [6].

Особую актуальность игровые техники в управлении персоналом приобретают в свете поколенческих особенностей сотрудников. С опорой на теорию поколений Нейла Хоува и Вильяма Штрауса можно утверждать, что современное поколение молодых специалистов, доля которых на рынке труда будет неуклонно возрастать, принадлежит к так

называемому поколению Y [9]. Его представителям свойственно проявлять активность в общении и обмене информацией с большим количеством людей, как знакомых, так и незнакомых [4]. Не менее важной ценностью является коммуникабельность, в процессе которой они предпочитают активный обмен опытом, высказывание и обсуждение собственного мнения. Следующая ценность поколения – это возможность самовыражения. Представитель поколения Миллениум всегда стремится подчеркнуть свою индивидуальность, тем самым выделиться среди остальных. Для «Игреков» престижная работа и высокая должность не самоцель. Они предпочитают развиваться по горизонтали, а не по вертикали, получать более широкий опыт в нескольких сферах [18].

Сценарий настоящей игры состоит в том, что сотрудникам предлагается принять участие в четырех конкурсных испытаниях командного и индивидуального характера по основным компетенциям, обладание которыми необходимо для любого современного преподавателя. Их содержание становится доступным для участников только непосредственно на самом мероприятии. При этом они разрабатываются так, чтобы конкурсанты смогли не только максимально продемонстрировать имеющийся профессионализм в процессе игры, но и развить профессиональные качества в ходе предварительной подготовки к соревнованиям по заявленным направлениям.

Наблюдение за ходом игры, оценку конкурсантов и подведение итогов осуществляет жюри, в состав которого могут входить работники административно-управленческого аппарата организации, почетные педагоги, а также приглашенные преподаватели из других образовательных учреждений города. Для организации и проведения мероприятия целесообразно создать организационный комитет из числа педагогических и руководящих сотрудников.

По результатам каждого конкурса формируется рейтинг участников, представляющий собой сумму баллов жюри и зрителей проекта (в случае, если испытание предполагает работу со зрительской аудиторией). В групповых состязаниях («Гениальный спикер», «Командный игрок») баллы, изначально присвоенные всей команде, присуждаются отдельному конкурсанту. Подсчет итоговых оценок позволяет определить победителей, которые получают главный приз – грамоты от районного управления образования и возможность принять участие в мероприятии более высокого уровня (город, регион, страна) по профессиональному развитию. Например, в данной ситуации пять первых преподавателей выиграли прохождение курсов повышения квалификации в образовательном центре Германии. Призеры отмечаются дипломами II и III степени с помещением фотографии на доске почета, публикацией материалов на официальном сайте и в корпоративной прессе. Все остальные конкурсанты получают Сертификаты участников деловой игры. Кроме того, возможно награждение почетными грамотами в дополнительных номинациях: «Приз зрительских симпатий», «Лучший мотиватор», «Режиссер – мое второе Я», «Звезда ораторского искусства», что позволяет создать ситуацию успеха для большинства участников.

Очевидно, что «Альянс молодых педагогов» представляет интерес для сотрудников и руководства образовательной организации. Значимость проведения данной игры для начинающих преподавателей обусловлена следующим:

Во-первых, это возможности профессионального и личностного развития. В ходе подготовки и проведения игр участникам предстоит раскрыть собственный профессионализм и приобрести новый опыт, усовершенствовать педагогическое мастерство, что позволит им отвечать требованиям к педагогам «завтрашнего дня».

Во-вторых, это возможности самореализации в работе и достижения социального успеха. Любой педагог, особенно молодой, нуждается в признании со стороны студентов, коллег, администрации учреждения. В свою очередь, признание достигнутых результатов в профессиональной среде побуждает к дальнейшему совершенствованию.

В-третьих, это успешное прохождение процессов аттестации. Участие в игре является весомым дополнением в портфолио результатов, накопленных педагогом в межаттестационный период, ко-

торые по достоинству будут оценены экспертной комиссией.

Проведение деловой игры позволяет образовательному учреждению:

1. Сохранить молодых педагогов и мотивировать их на дальнейшую эффективную работу, тем самым укрепив кадровый потенциал организации

2. Не только оценить существующие, но и развить (а возможно и сформировать) недостающие у конкурсантов профессиональные компетентности в соответствии с требованиями профессионального стандарта и ФГОС. В свою очередь, это обеспечивает конкурентоспособность кадрового состава среди других образовательных заведений.

3. Отобрать лучших кандидатов для представления учреждения на уровне города, региона, страны (в зависимости от специфики мероприятия, которое предусмотрено в качестве награды)

4. Освоить и внедрить передовой опыт в сфере образования, полученный педагогами в мероприятиях профессионального развития, в деятельность учреждения.

5. Поддержать положительный имидж организации как среди сотрудников, так и во внешней среде.

Предлагаемый проект является механизмом материальной не денежной мотивации, реализовать который возможно в большинстве образовательных заведений, адаптировав его к имеющимся возможностям: как правило, каждое из них располагает необходимым материально – техническим и информационным обеспечением. Кроме того, в соответствии с Программами развития бюджетных образовательных организаций, финансирование научно-практических конференций, мастер-классов, стажировок и других мероприятий для педагогических работников ежегодно происходит за счет областных субсидий и средств учреждения от приносящей доход деятельности. А это значит, что главный приз проекта входит в плановые статьи расходов любого государственного образовательного учреждения.

Таким образом, мотивация молодых педагогов сводится отнюдь не к повышению заработной платы, увеличение которой имеет лишь временный «стимулирующий» эффект. Системность проведения данной игры предполагает, что участие в ней не будет терять актуальности и ценности, поскольку каждый раз в качестве награды должны выступать разнообразные профессиональные мероприятия, которые представляют интерес для самих преподавателей.

Литература

1. Баева, О.Н., Кравчук, А.Я. Выявление предпочтительной структуры трудовой мотивации педагогических работников / О.Н. Баева, А. Я. Кравчук // Известия Байкальского государственного университета. – 2009. – № 4. – С. 85-88.
2. Бакурадзе, А.Б. Влияние ценностей на мотивацию труда педагогов / А.Б. Бакурадзе // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2013. – № 1. – С. 18-21.
3. Вербх, К., Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса: монография /

К. Вербах, Д. Хантер. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 100 с.

4. Дынкина, Е.Д. Подбор инструментов для эффективного обучения поколения Y / Е.Д. Дынкина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2015. – № 1. – С. 50-53.

5. Замфир, К. Удовлетворённость трудом. Мнение социолога: монография / К. Замфир. – Москва: Политиздат, 1983. – 142 с.

6. Земскова, М.С., Краснова, М.В. Внедрение геймификации в процесс мотивации персонала поколения Y / М.С. Земскова, М.В. Краснова // Международный научно - исследовательский журнал. – 2016. – № 10 (52). – С. 29-33.

7. Зикерманн, Г., Линдер, Дж. Геймификация в бизнесе как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием: монография / Г. Зикерманн, Дж. Линдер. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.

8. Ильин, А.С. Мотивация педагога к инновационной деятельности: эрзац или реальность / А.С. Ильин // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2012. – № 2. – С. 69-74.

9. Козина, Е.С. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации / Е.С. Козина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – С. 687.

10. Ложкова, Г.М., Маняпова, Е.В. Особенности мотивации инновационной деятельности преподавателей высшей школы / Г.М. Ложкова, Е.В. Маняпова // Педагогическое образование в России. – 2010. – № 2. – С. 43-50.

11. Маркеева, А.В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации / А.В. Маркеева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 12. – С. 1923-1936.

12. Мотивационно-ценностные факторы успешности профессиональной деятельности молодых научно-педагогических работников / Трушина, И.А., Циринг, Д.А., Репин, С.А., Овчинников, М.В. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2013. – № 4. – С. 67-72.

13. Никитин, С.И. Геймификация, игрофикация, играизация в образовательном процессе / С.И. Никитин // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 1159-1162.

14. Никулина, И.В. Мотивация профессионально-педагогической деятельности преподавателя высшей школы / И.В. Никулина // Вестник Самарского государственного университета – 2008. – № 66. – С. 303-311.

15. Полетаева, Н.М. Мотивация личностно-профессионального развития педагога / Н.М. Полетаева // Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. – 2014. – № 4. – С. 30-39.

16. Сарсенбаева, Б.И. Психология личностного и профессионального самосовершенствования будущих педагогов: монография / Б.И. Сарсенбаева. – Москва, 2005. – 176 с.

17. Сафонова, О.М. Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов / О.М. Сафонова // Высшее образование в России. – 2009. – № 9. – С. 152-156.

18. Хомякова, Е.И. Поколение Y в контексте социального взаимодействия в современном обществе / Е.И. Хомякова // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг ресурсов. – 2011. – № 6. – С. 153-156.

19. Цыплакова, Е.О. Анализ случая внедрения механизма социального влияния «gamification» в сфере привлечения потенциальных потребителей: кейс L'Oreal / Е.О. Цыплакова // Дальневосточный вестник. – 2013. – № 4 (24). – С. 54-59.

20. Эфендиев, А.Г., Решетникова, К.В. Профессиональная деятельность преподавателей российских вузов: проблемы и основные тенденции / А.Г. Эфендиев, К.В. Решетникова // Вопросы образования. – 2008. – № 1. – С. 87-120.