

УДК 37.091.2: [331.108.5:005.32]

*В. В. Радыгина,*  
заместитель директора по учебной работе Института повышения квалификации  
и переподготовки Белорусского государственного педагогического университета им. М. Танка,

*кандидат биологических наук, доцент*

*Е. С. Касперович,*

*учитель английского языка ГУО «Средняя школа № 172 г. Минска»*

### УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГОВ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (KPI)

Управление мотивацией деятельности педагогического коллектива в целом и каждого конкретного работника обеспечивает успешность функционирования коллектива по достижению стратегических целей и качественных результатов педагогической деятельности. Исследование трудовой мотивации педагогов и внедрение системы стимулирования на основе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) способствуют привлечению и удержанию высококвалифицированных педагогических кадров в учреждении образования.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация педагогов, оценка условий профессиональной деятельности, ключевые показатели эффективности деятельности, KPI.

Конкурентоспособность любой организации, в том числе и учреждения образования, определяется, в первую очередь, человеческими ресурсами, т. е. личностными характеристиками и профессионализмом членов коллектива. Следовательно, привлечение, удержание и устойчивое мотивирование высококвалифицированных педагогических кадров – одна из ключевых функций руководящих работников образования. Отсутствие прозрачной системы трудовой мотивации и «уравнивающий» подход к формированию заработной платы педагогов, недооценка индивидуальных трудовых вкладов отдельных работников, оказывает существенный демотивирующий эффект и свидетельствует о необходимости поиска путей совершенствования управления трудовой мотивацией с учетом специфики учреждения.

В научной литературе разработан ряд теорий мотивации (теория инструментальности Ф. Тейлора, содержательная теория А. Маслоу и Д. Мак Клеелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ожидания и справедливости Л. Лоулера), однако ни одна из них не отражает в полной мере специфику мотивационно-стимулирующего механизма в Республике Беларусь. В настоящее время в стране формируется собственная модель мотивации персонала с учетом национальных особенностей и выбранной модели социально-экономического развития. Следует согласиться с мнением Н.Е. Ждановой в том, что до настоящего времени единого подхода к построению модели мотивации педагогов в научной литературе вовсе нет [1].

Выявленные противоречия обусловили цель исследования – изучить особенности трудовой мотивации педагогов и разработать систему стимулирования на основе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI).

Трудовая мотивация рассматривается

нами как процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей развития организации. Ключевые показатели эффективности (KPI) – это показатели деятельности, нацеленной на решение стратегических и тактических (операционных) задач. Использование ключевых показателей эффективности деятельности дает организации возможность оценивать свое продвижение в реализации стратегии и мотивировать коллектив в достижении поставленных целей.

Исследование трудовой мотивации педагогов и внедрение системы KPI проводилось в 2020–2021 гг. на базе государственного учреждения образования «Средняя школа № 172 г. Минска». В эксперименте приняло участие 58 педагогов. Анализ возрастной структуры коллектива показал, что в учреждении образования преобладают педагоги в возрасте от 40 до 49 лет (27,6 %), далее по мере уменьшения частоты встречаемости следуют педагоги в возрасте до 30 лет (29,3%), затем от 30 до 39 лет (24,1 %) и старше 50 лет (19 %). В педагогическом коллективе преобладают женщины (93,1 % против 6,9 % мужчин). 79,3 % педагогов имеют высшее педагогическое образование, со средним специальным образованием работает 20,7 % специалистов. Анализ движения кадров школы №172 г. Минска выявил достаточно высокие темпы (в 2020 г. коэффициент приема достиг 0,14, а коэффициент увольнения – 0,12, на работу было принято 8 человек, численность уволившихся составила 7 человек). Кадровая стратегия руководства школы предусматривает сокращение оттока специалистов, в связи с чем администрация заинтересована в совершенствовании управления трудовой мотивацией педагогов.

Оценка удовлетворенности работой педагогических работников в школе производилась путем тестирования по методике «Удовлетворенность работой», разработанной и

предложенной Л.А. Верещагиной и анкетирования «Оценка мотивации педагогических работников». Использование этих методик позволило изучить удовлетворенность учителя микроклиматом, условиями труда, содержанием занятий, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами. При помощи теста Ф. Герцберга исследовались структура мотивации и актуальные факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом работников.

Согласно исследованию, основными важными факторами мотивации с точки зрения повышения производительности труда для педагогов ГУО «Средняя школа № 172 г. Минска» являются следующие: любовь и признание учеников – 90%; адекватность требований руководства – 65% (максимальный уровень), 35% (высокий и выше среднего уровень значимости); хорошие условия работы (100%); сложность и трудность работы – 40% (низкая значимость) и 60% (среднюю и ниже среднего); возможность карьерного роста – 15% (минимальный), 15% (максимальный), 70% (значимости ниже среднего).

Если говорить об удовлетворенности сотрудников школы условиями труда в целом, то полученные результаты свидетельствуют о том, что уровень удовлетворенности в коллективе имеет достаточно высокое значение, что может быть обусловлено тем, что сотрудники в большей степени удовлетворены своим рабочим местом, несмотря на некоторые сложности, возникающие в процессе трудовой деятельности. Данная выявленная тенденция согласуется с предыдущими нашими исследованиями удовлетворенности условий профессиональной деятельности и важности данных условий для них для выпускников БГПУ [4].

Однако, рассматривая компоненты данной методики по отдельности, следует выделить параметры, уступающие по значению остальным пунктам: «Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия с вашими трудовыми затратами», «Ваша удовлетворенность вашими возможностями продвижения». невысокий показатель по пункту «зарплатная плата» указывает на то, что сотрудники не считают свой труд в полной мере оплаченным, что он не соответствует трудовым затратам

каждого сотрудника. Зарплатная плата – это определенный инструмент, способствующий рациональному управлению рабочей силой. Если сотрудники организации чувствуют, что зарплатная плата не соответствует приложенным усилиям, то это влияет на снижение мотивации.

Обработав результаты методики «Мотивационный тест Ф. Герцберга», мы получили результаты, которые говорят, что сотрудники данной организации удовлетворены своей работой, но основной ориентацией сотрудников являются возможность построения карьеры, финансовые мотивы и достижение личного успеха. Основным показателем продвижения по службе является повышение заработной платы, поэтому финансовый мотив имеет большое значение, но не является удовлетворенным у сотрудников школы.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости поиска вариантов успешного управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов, направленного на удовлетворение финансового мотива.

В настоящее время в школе № 172 г. Минска принят ряд локальных актов, основанных на законодательстве РБ [2,3], регламентирующих управление трудовой мотивацией. Ключевое значение в них уделяется материальной составляющей мотивации, в частности стимулирующих выплат (надбавки и премии). По нашему мнению, внедрение системы КРП (ключевых показателей эффективности) при распределении премиального фонда и назначении надбавок приведет к росту заинтересованности педагогов в повышении качества своего труда и достижению поставленных стратегических целей учреждения образования. Благодаря системе КРП учреждение образования вознаграждает сотрудника за получение нужных ей результатов, а педагог или иной сотрудник заинтересован в получении результатов наравне с организацией, что является залогом решения задач, стоящих перед государственным учреждением образования «Средняя школа № 172 г. Минска».

Дадим характеристику отдельных критериев, которые предлагается использовать для оценки трудового вклада педагогов. Характеристика критерия «Эффективность труда» приведена в таблице 1.

Таблица 1. – Характеристика критерия «Эффективность труда»

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Балльная оценка
Эффективность труда не удовлетворяет минимальным требованиям	Неудовлетворительно	0
Удовлетворительная эффективность труда	Удовлетворительно	0,7
Нормальная эффективность труда (на уровне других педагогов)	Норма	1,0
Высокий уровень эффективности	Отлично	1,3

Итак, балльная оценка работы педагога по критерию «эффективность труда» может составить от 0 баллов (если результаты работы неудовлетворительны, учащиеся занимают последние места на олимпиадах и т.д.) до 1,3

балла, если результаты работы конкретного учреждения значимо превосходят результаты других педагогов учреждения. Далее следует дать характеристику критерия качества работы педагога, для чего составлена таблица 2.

**Таблица 2. – Характеристика критерия «Качество работы»**

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Балльная оценка
Неприемлемое качество работы, жалобы со стороны учащихся и их родителей, претензии со стороны руководителя	Неудовлетворительно	0
Приемлемое качество работы, значимые претензии к учителю отсутствуют	Удовлетворительно	0,7
Нормальное качество работы, отсутствуют жалобы и претензии	Норма	1,0
Высокое качество работы, положительные отзывы со стороны учащихся, благодарности от руководства	Отлично	1,3

Для балльной оценки трудового вклада педагогов по критерию «Качество работы» также будут использованы оценки в диапазоне от 0 баллов (если на педагога поступают регулярные жалобы со стороны учащихся и их родителей, имеются обоснованные претензии со стороны руководства) до 1,3 балла (значительное количество благодарностей и положительных отзывов).

Далее дадим характеристику критерию «Профессиональные навыки, знания, умения», для чего составлена таблица 3. В рамках

данного критерия будут учитываться также категории, присвоенные педагогу, как подтверждение его знаний и профессиональных навыков. Наличие первой категории позволяет подтвердить профессиональные навыки и знания на уровне «Норма», высшей категории – на уровне «Отлично». Однако, помимо наличия категории, будут учитываться и другие знания и навыки.

Далее охарактеризуем критерий «инициатива». Его описание представлено в виде таблицы 4.

**Таблица 3. – Характеристика критерия «Профессиональные навыки, знания, умения»**

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Балльная оценка
Плохо разбирается в порученной работе, имеет недостаточные знания по большинству направлений выполняемой работы	Неудовлетворительно	0
Имеет недостаточные знания о некоторых направлениях своей работы	Удовлетворительно	0,7
Хорошо разбирается во всех направлениях выполняемой работы	Норма	1,0
Отлично разбирается во всех направлениях выполняемой работы	Отлично	1,3

**Таблица 4. – Характеристика критерия «Инициатива»**

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Балльная оценка
Не стремится к освоению и применению новых методов выполнения работ, не доводит начатое дело до конца. Не имеет способностей лидера	Неудовлетворительно	0
Не всегда доводит начатое дело до конца, проявляет незначительный интерес к освоению новых методов выполнения работ. Заметно выраженных способностей лидера не имеет	Удовлетворительно	0,7
В основном доводит начатое дело до конца, проявляет интерес к освоению новых методов выполнения работ. Имеет способности лидера	Норма	1,0
Постоянно стремится к выполнению работ с применением новых методов, всегда доводит начатое дело до конца. Лидер	Отлично	1,3

Как видно из таблицы 4, при оценке трудового вклада педагога по критерию «инициатива» следует учитывать, как его стремление осваивать новые технологии и способы обучения, так и лидерские качества, а также

готовность длительное время работать для достижения результата. Отсутствие желания изучать новые достижения и разработки в области обучения также скажется на результатах учащихся. Далее следует отразить осо-

бенности использования критерия «ответственность». Характеристика критерия «от-

ветственность» приведена в виде таблицы 5.

Таблица 5. – Характеристика критерия «ответственность» применительно к анализируемому учреждению

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Балльная оценка
Безответственный, несамостоятельный, требует постоянного контроля	Неудовлетворительно	0
Недостаточно ответственный и самостоятельный, нуждается в контроле	Удовлетворительно	0,7
Достаточно ответственный, самостоятельно решает большинство возникающих проблем, нуждается в минимальном контроле	Норма	1,0
Весьма ответственный, самостоятельно решает все возникающие проблемы, в контроле практически не нуждается	Отлично	1,3

Успешная работа педагогов требует способности самостоятельно принимать решения в отсутствие постоянного контроля со стороны руководителей. В свою очередь, именно такие педагоги получают максимальные балльные оценки по критерию «ответственность»

в размере 1,3 балла. По нашему мнению, если педагог по критерию «ответственность» получит оценку в 0 баллов, следует рассмотреть вопрос о его соответствии должности. Характеристика критерия «творческая и инновационная активность» приведена в таблице 6.

Таблица 6. – Характеристика критерия «творческая и инновационная активность»

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Балльная оценка
В творческих процессах и внедрении инноваций не участвует	Неудовлетворительно	0
Иногда принимает участие в творческих процессах	Удовлетворительно	0,7
Принимает участие в творческих процессах, содействует внедрению инноваций	Норма	1,0
Постоянно находится в творческом поиске, активно содействует внедрению инноваций	Отлично	1,3

Творческая и инновационная активность необходима для достижения успеха при обучении в школе, в связи с чем использование данного критерия является необходимым в анализируемом учреждении. Также в рейтин-

говой системе будут использованы критерии личностных характеристик и дисциплины. Описание критерия «личностные характеристики» представлено в виде таблицы 7.

Таблица 7. – Характеристика критерия «личностные характеристики»

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Балльная оценка
Негативно влияет на других работников, не стремится к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, бестактен, неискренен, не способен контролировать свои эмоции	Неудовлетворительно	0
Не всегда готов к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, не всегда тактичен, не всегда искренен, не всегда способен контролировать свои эмоции	Удовлетворительно	0,7
Готов к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, в основном тактичен, искренен, способен контролировать свои эмоции	Норма	1,0
Позитивно влияет на других работников, стремится к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, отличается энтузиазмом, тактичен, искренен, способен контролировать свои эмоции	Отлично	1,3

В зависимости от личностных характеристик педагога изменяются и результаты учащихся, их заинтересованность. Соответственно, руководство анализируемого учреждения образования заинтересовано в обеспечении наличия в числе педагогов преимущественно специалистов с положительными личностны-

ми качествами.

Последним критерием, актуальным для предлагаемой к использованию системы оплаты труда педагогов, является критерий «дисциплина». Характеристика критерия «дисциплина» представлена в виде таблицы 8.

Таблица 8. – Характеристика критерия «дисциплина»

Характеристика степени различимости критерия	Качественная оценка	Бальная оценка
Часто нарушает трудовую дисциплину, получает дисциплинарные взыскания за нарушение трудовой дисциплины (отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, постоянно опаздывает на работу, часто уходит с работы раньше времени) и безопасности труда	Неудовлетворительно	0
Иногда нарушает трудовую дисциплину, технику безопасности, отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, опаздывает на работу, уходит с работы раньше времени	Удовлетворительно	0,7
В основном не нарушает трудовую дисциплину, технику безопасности, не имеет дисциплинарных взысканий	Норма	1,0
Всегда соблюдает трудовую дисциплину, технику безопасности, не имеет дисциплинарных взысканий	Отлично	1,3

Далее следует провести оценку важности отдельных критериев в рамках рейтинговой системы по методу экспертных оценок. Предлагается создать экспертную группу из 5 спе-

циалистов. Результаты работы экспертной группы школы № 172 представлены в таблице 9. Оценивание велось по десятибалльной шкале.

Таблица 9. – Оценка важности отдельных критериев оценки трудового вклада педагогов, баллов

Критерий	Оценки экспертов, баллов					Итого
	А	Б	В	Г	Д	
Эффективность труда	9	10	9	10	10	48
Качество работы	9	8	8	9	8	42
Профессиональные знания, навыки, умения, необходимые для выполнения данной работы	8	8	9	7	8	40
Ответственность	8	7	7	7	7	36
Инициатива	7	8	7	6	6	34
Творческая и инновационная активность	6	7	6	6	6	31
Личностные характеристики	7	8	6	7	8	36
Дисциплина	6	7	6	6	6	31

Таким образом, общее количество баллов для всех критериев составляет 298. Коэффициент важности для критерия «эффективность труда» составляет:  $48 \text{ баллов} : 298 \text{ баллов} = 0,162$ .

Коэффициент важности для критерия «качество работы» составляет:  $42 \text{ балла} : 298 \text{ баллов} = 0,141$ .

Коэффициент важности для критерия «профессиональные знания, навыки, умения» составляет:  $40 \text{ баллов} : 298 \text{ баллов} = 0,134$ .

Коэффициент важности для критерия «ответственность» составляет:  $36 \text{ баллов} : 298 \text{ баллов} = 0,121$ .

Коэффициент важности для критерия «инициатива» составляет:  $34 \text{ балла} : 298 \text{ баллов} = 0,114$ .

Коэффициент важности для критерия «творческая и инновационная активность» составляет:  $31 \text{ балл} : 298 \text{ баллов} = 0,104$ .

Коэффициент важности для критерия «личностные характеристики» составляет:  $36 \text{ баллов} : 298 \text{ баллов} = 0,121$ .

Коэффициент важности для критерия «дисциплина» составляет:  $31 \text{ балл} : 298 \text{ баллов} = 0,104$ .

Проведем расчет трудового вклада на

примере конкретного педагога, занятого в анализируемом учреждении. Педагог демонстрирует выдающиеся результаты работы, оценка по критерию «Эффективность труда» максимальна – 1,3 балла. Качество работы является средним, оценка по данному критерию составляет 1 балл соответственно. Педагог обладает необходимыми профессиональными навыками, знаниями и умениями, в связи с чем по данному критерию также получает оценку в 1 балл. По критерию «ответственность» педагог получил максимальную оценку (1,3 балла), по критерию «инициатива» также максимальную оценку, по критерию «творческая и инновационная активность» оценка педагога составляет только 0,7 балла, по критерию личностных характеристик – 1 балл, по критерию «дисциплина» – 1 балл. Взвешенная оценка трудового вклада педагога приведена в таблице 10.

Таблица 10. – Взвешенная оценка трудового вклада педагога по рейтинговой системе

Критерий	Балльная оценка, баллов	Коэффициент важности	Взвешенная оценка, баллов
Эффективность труда	1,3	0,162	0,211
Качество работы	1	0,141	0,141
Профессиональные знания, навыки, умения, необходимые для выполнения данной работы	1	0,134	0,134
Ответственность	1,3	0,121	0,157
Инициатива	1,3	0,114	0,148
Творческая и инновационная активность	0,7	0,104	0,073
Личностные характеристики	1	0,121	0,121
Дисциплина	1	0,104	0,104
Итого	-	-	1,089

Итак, проведенные расчеты показали, что оценка трудового вклада конкретного педагога составляет 1,089 балла с учетом коэффициентов важности. Далее рассчитывается удельный вес вклада педагога в общей сумме балльных оценок всех педагогов и определяется их рейтинг, который обеспечивает дифференциацию стимулирующих выплат с должным мотивирующим эффектом.

Таким образом, использование системы КРІ для установления стимулирующих выплат приводит к пониманию педагогов стратегических целей учреждения образования и повышению мотивации к их достижению. Предложенная система включает восемь критериев: эффективность труда, качество работы, профессиональные знания, навыки и умения, ответственность, инициатива, творческая и инновационная активность, личностные характеристики, дисциплина. По каждому критерию педагог получает балльные оценки в размере от 0 до 1,3 балла. Величина надбавок рассчитывается исходя из личного трудового вклада (доли балльной оценки труда, полученной педагогом, в общей величине оценок, полученных всеми педагогами учреждения). Также рассчитываются коэффициенты важности для отдельных критериев и выстраивается рейтинговая системы, что позволяет более точно учитывать индивидуальный трудовой вклад каждого педагога. Предложенная

система была апробирована в государственном учреждении образования «Средняя школа № 172 г. Минска» и доказала свою эффективность.

#### Список использованных источников

1. Жданова, Н. Е. Особенности мотивации профессиональной деятельности педагогов / Н. Е. Жданова // Моск. экон. журн. – 2018. – № 4. – С. 593–598.
2. Об оплате труда работников бюджетных организаций [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 28 февр. 2019 г., № 138 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: pravo.by (на сервере).
3. Об оплате труда работников в сфере образования [Электронный ресурс] : постановление М-ва образования Респ. Беларусь, 3 июня 2019 г., № 71 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/op/W21934276\\_1562014800.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/W21934276_1562014800.pdf). – Дата доступа: 27.09.2021.
4. Радыгина, В. В. Оценка выпускниками условий профессиональной деятельности и уровня сформированности у них компетенций, востребованных на рынке труда / В. В. Радыгина // Дополнительное образование взрослых: формальное, неформальное, информальное: сб. науч. ст. Междунар. науч.- практ. конференции, Минск, 25–26 июня 2021 г. – Минск : БГПУ, 2021. – С. 42–47.

#### SUMMARY

Managing the motivation of the teaching staff as a whole and each individual employee ensures the successful functioning of the team to achieve strategic goals and qualitative results of pedagogical activity. The study of teachers' work motivation and the introduction of an incentive system based on key performance indicators (KPIs) contribute to attracting and retaining highly qualified teaching staff in an educational institution.

**Keywords:** teachers' work motivation, assessment of professional activity conditions, key performance indicators, KPIs.

Статья поступила в редакцию 10.06.2022