

РОЛЬ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОЗДАНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Аквазба Е.О., Медведев П.С.

ФГБОУ ВО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», Тюмень, Россия (625000, Тюмень, ул. Володарского, 38), e-mail: kitino@mail.ru

Одним из эффективных способов высокой степени вовлеченности и ответственности специалиста за результаты своей деятельности является созданная в образовательной организации система мотивации труда, которая является действенным механизмом развития конкурентной образовательной среды. Объект исследования - система мотивационных мероприятий образовательной организации. Предмет – мотивационная политика, обеспечивающая развитие конкурентной среды конкретной образовательной организации. В статье приведены теоретико-методологические основы проблемы мотивации труда с различных позиций (психологии, социального управления, педагогического менеджмента), представлен анализ понятий мотивации и мотивационной политики с учетом точек зрения таких авторов, как А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакГрегор, А.Н. Занковский, Н.В. Немова и др. Проведенное исследование методами опроса, интервью и анкетирования в конкретной образовательной организации позволило определить актуальные мотивы профессиональной деятельности научно-педагогических работников, ведущие виды мотивации, способствующие созданию и развитию конкурентной среды, повышению эффективности управления качеством образования. В статье указаны конкретные мероприятия мотивационной политики, проанализирована система мотивации труда конкретной организации с учетом конкурентных особенностей и специфики учреждения.

Ключевые слова: виды мотивации, качество образования, качество жизни, конкурентная образовательная среда, компетентностный подход, мотивация труда, мотивирующие мероприятия, мотивы профессиональной деятельности педагога, эффективное управление, мотивационная политика, мотивационный потенциал, образовательная организация, человеческий потенциал.

THE ROLE OF MOTIVATIONAL POLICY OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION IN CREATING A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Akvazba E.O., Medvedev P.S.

Tyumen State Oil and Gas University, Russia, Tyumen (625000, Volodarskaya street, 38), e-mail: kitino@mail.ru

One of the effective ways of involvement and responsibility for results is established in the educational organization system of motivation, it is an effective mechanism for the development of a competitive educational environment. The object of study - a system of motivational activities educational organization. The subject of motivational policy to ensure a competitive environment for a specific educational organization. In the article theoretical and methodological bases of problem of motivation from different perspectives (psychology, social management, educational management) presented the analysis of the concept of motivation and motivational politikak taking into account the points of view of authors such as A. Maslow, C. Alderfer, D. McGregor, A. N. Zankovsky, N. V. Nemova, etc. The research methods of survey, interview and questionnaire survey in a particular educational organization is allowed to determine the actual motives of professional activity of scientific and pedagogical workers, leading types of motivation, contributing to the creation and development of competitive environment, increase of a management efficiency by quality of education. The paper identifies specific measures of motivational policy, it analyses the system of labour motivation specific motivation of the organization against the competitive characteristics and specifics of the institution.

Keywords: motivation, quality of education, quality of life, competitive educational environment, competence approach, motivation, motivational events, the motives of professional activity of a teacher, effective management, policy motivation, motivational potential, educational organization, human potential.

Руководители современных образовательных организаций должны понимать, что формирование конкурентной образовательной среды является мощным инструментом для повышения качества жизни обучающегося и обучающего, создает потенциал для личностного развития, обуславливает увеличение человеческого потенциала и способствует

становлению компетентного обучающегося, что является сегодня основной целью любого образовательного учреждения. Конкурентная среда образовательной организации, как и любой другой, не возникает сама по себе, она формируется членами организации по всем правилам менеджмента, и, чтобы добиться успешности в данном начинании, необходимо, чтобы каждый член трудового коллектива осознавал свою ответственность и возможности в осуществлении данного процесса. Одним из возможных способов вовлечения педагогического коллектива в процесс формирования конкурентной образовательной среды является мотивационная политика образовательной организации, которая выражается непосредственно для сотрудников в конкретных мотивационных мероприятиях. Следует учитывать, что управление мотивацией сотрудников зависит от уникальности личности и должно быть антропоцентрированным.

Недооценка возможностей мотивационной политики, постоянная смена механизмов управления системой мотивации труда в образовательной организации, обусловленная случайностью выборки мотивационных методов, невнимание к расходованию человеческого ресурса становятся реальной проблемой современных образовательных организаций в условиях модернизации системы образования РФ. Объектом нашего исследования является система мотивационных мероприятий в образовательной организации; предмет – мотивационная политика, направленная на создание конкурентной образовательной среды в конкретной образовательной организации.

Нашей целью был анализ теоретико-методологических основ разработки мотивационной политики образовательной организации, способствующих созданию конкурентной среды и эффективному педагогическому менеджменту, а также перспектив ее развития. Постановка данной цели обусловила ряд задач: раскрытие теоретико-методологических основ проблемы мотивации труда сотрудников образовательной организации; выявление перечня мотивационных факторов педагогического коллектива; определение перспектив создания конкурентной образовательной среды и развития мотивационной политики конкретной образовательной организации.

Проблемами мотивации труда занимались следующие авторы: Т.Д. Комиссаров (мотивационный менеджмент); А.Н. Занковский (мотивационная психология); В.В. Авдеев, В.И. Бовыкин, С.И. Самылин, А.Д. Столяренко (методы повышения мотивации сотрудников); Е.П. Ильин (виды стимуляции деятельности научно-педагогических работников); Н.В. Немова (ведущие мотивы и стимулы личностного развития педагогов) и др.

С позиций психологии, мотивация может быть рассмотрена как «процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения. Этот внутренний

процесс направляет поведение человека и определяет тот выбор, который он делает из возможного набора поведенческих альтернатив» [5, 330]. С позиции педагогического менеджмента мотивация рассматривается как процесс побуждения педагогического коллектива и обучающихся к деятельности, направленной на достижение целей образовательной организации.

Неоспоримым является тот факт, что поведение человека в первую очередь определяют его собственные потребности, способности, интересы, ценностные ориентации, целевые установки, желания, ожидания, в том числе и в сфере труда. Для каждого работника важен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Унифицировать его для всех сотрудников даже в рамках одной организации не представляется возможным, в противном случае личностное начало в человеке будет нивелировано. На протяжении долгого времени руководители исходили из убеждения, что для мотивации людей достаточно либо чувства страха (страх потерять работу, страх перед наказанием, опасение понижения в должности и т.д.), либо хорошего денежного вознаграждения.

В настоящее время, овладев современными возможностями мотивации, руководитель способен значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, инициативного работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации. Специалисты в области теории управления осознали, что путь к эффективному управлению человеком лежит через эффективное стимулирование. Стимулами могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате своих действий.

Руководству образовательной организации, как и любой другой, необходимо разработать стратегию, найти оптимальную структуру и создать эффективную систему управления, использовать лучшие технологии для достижения организацией ее целей и выполнению миссии с учетом специфических особенностей конкурентной среды учреждения. Имея определенное духовное расположение, добрые желания и настроение, следуя нормам и правилам поведения в соответствии с определенной системой ценностей, человек свою работу персонифицирует, а следовательно, придаёт ей в определенной степени уникальный характер, трудится с полной самоотдачей.

Анализируя разные подходы менеджеров к управлению деятельностью наёмных работников, например, Д. МакГрегор выявил, что эти подходы объясняются различными взглядами на природу человека: принципиально негативного (теория X) и принципиально положительного (теория Y). Первая теория предполагает, что большинство людей нуждается

в принуждении, контроле и лишь наказание или страх перед наказанием способны быть стимулами к добросовестной и эффективной работе. Вторая теория базируется на идее широкого участия коллектива организации в процессе подготовки и принятия решений, наделения сотрудников большей ответственностью [5].

По мнению Дэвида МакКлелланда (в сопоставлении его точки зрения с пирамидой потребностей А. Маслоу), структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. В таком случае успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Согласно теории МакКлелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации, включения в резерв управленческих кадров той или иной организации, назначения исполняющими обязанности руководителя на время его отсутствия и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить, поэтому задача руководителя – максимально способствовать этому [4].

Теория подкрепления мотива разрабатывалась Е. Торндайком, С. Хиллом и Б. Скиннером, которые пришли к выводу, что поощрение более эффективно изменяет поведение человека, чем наказание, приводящее к замыканию человека в себе, повышенному уровню тревожности, недоброжелательной реакции по отношению к руководству и коллегам. В большинстве случаев наказание не способствует отказу индивида от нежелательного поведения, оно видоизменяет его в неявную форму [5].

А. Н. Занковский приводит практические рекомендации по мотивированию работников в организации: необходимо определить и детализировать то поведение, которое правильно и желательно на рабочем месте; правильное поведение требует регулярного подкрепления; нежелательное или неправильное поведение целесообразно игнорировать, применяя наказания лишь при регулярном повторении или в особых случаях, способных повлечь серьезные негативные последствия; не следует допускать задержки в подкреплении правильного поведения с тем, чтобы сохранялась тесная временная связь между поведением и поощрением; рекомендуется определить схему подкрепления и вид поощрения в соответствии с индивидуальными особенностями работника и текущей ситуацией; даже после появления устойчивого желаемого поведения существует необходимость его последующего регулярного подкрепления» [5, 350].

В процессе изучения мотивационного потенциала различных видов стимуляции Е.П. Ильин [6, 300-301] описал виды стимуляции применительно к деятельности научно-педагогических работников: похвала, моральное поощрение и порицание, наказание; материальное поощрение (вознаграждение); соревнование как стимулирующий фактор; влияние присутствия других людей; влияние успеха и неудачи; влияние общественного внимания (моральных стимулов); привлекательность содержания деятельности; наличие перспективы, конкретной цели; прогноз и активность человека; функциональные состояния.

Н.В. Немова [6], обосновывая актуальность подобной задачи, предлагает авторскую разработку «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким, оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности.

Эффективность деятельности образовательной организации и качество образования зависят от системы управления ее персоналом на основе модели управления, учитывающей педагогические условия. Основными критериями эффективного управления педагогическим персоналом являются: эффективность работы педагогического персонала, качество образовательного процесса, качество менеджмента. Эффективность работы педагогического коллектива зависит от комплекса оптимальных педагогических условий управления персоналом образовательной организации [1].

Управление образовательной организацией, если это, например, вуз, можно осуществлять посредством составления рейтингов кафедр с включением следующих показателей и критериев их оценки: количество ставок научно-педагогических работников и учебно-вспомогательного персонала кафедры, что свидетельствует об интенсивности работы и сложности управления; процент преподавателей с учёными степенями кандидата и доктора наук; процент преподавателей, имеющих учёное звание профессора или доцента по кафедре; количество студентов-выпускников по специальностям и направлениям кафедры; количество выданных выпускникам дипломов с отличием; процент трудоустроенных выпускников по специальности; количество прикрепленных к кафедре аспирантов и докторантов; соотносённость штатных преподавателей и совместителей на кафедре; количество публикаций в журналах, рецензируемых ВАК, выполненных штатными преподавателями; количество монографий, учебников и учебных пособий, выпущенных преподавателями кафедры (с грифом или без); количество проведённых преподавателями кафедры научных, воспитательных, спортивно-массовых мероприятий; общее число студентов кафедры, ставших победителями и призёрами олимпиад вузовского, регионального и Всероссийского

уровней; выполнение плана набора абитуриентов либо слушателей на программы дополнительного профессионального образования; объем привлечённых кафедрой средств, направленных на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы [2].

На базе Тюменского государственного нефтегазового университета (далее ТюмГНГУ) было проведено исследование (01.03.2014 – 31.03.2014), направленное на выявление видов мотивов профессиональной деятельности, способствующих эффективному управлению качеством образования. Исследование состояло из нескольких этапов. На первом этапе преподаватели были опрошены по методике выявления профессиональной мотивации педагога (выбор утверждений, раскрывающих мотив профессионального выбора). По результатам опроса были выявлены наиболее актуальные критерии выбора преподавательской работы, например, возможность наиболее полной самореализации (91%); возможность заниматься научно-исследовательской работой (90 %); возможность заниматься самообразованием (86 %); удобный режим работы (83 %); гарантированная заработная плата и разные виды материальной поддержки (79 %). Результаты опроса демонстрируют нематериальный характер мотивов профессиональной деятельности педагогов. На втором этапе исследования научно-педагогическим работникам было предложено оценить систему мотивирования труда в ТюмГНГУ: из составленного перечня видов мотивации профессорско-преподавательский состав выбирал наиболее значимые факторы, способствующие повышению качества организации преподавательской деятельности, среди которых оказались: персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр. (94 %); компенсация работникам части расходов по обслуживанию ипотечных кредитов в рамках Программы ипотечного кредитования жилищного строительства для работников университета (90 %); публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег (86 %); участие в разработке проектов в рамках программ развития университета, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную группу (83 %); включение в резерв управленческих кадров ТюмГНГУ, формирование плана карьеры (71 %); награды университета, Тюменской области, отраслевые (69 %); размещение фотографии сотрудника на Доске почета, Галерее лидера (61 %); премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития университета (64 %); частичная оплата санаторно-курортного лечения (52 %) [3].

Список литературы

1. Аквазба Е.О. Особенности социального управления образовательной организацией в современных российских условиях // *Фундаментальные исследования*. - № 1 (часть 16). – 2015.
2. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Мотивация труда педагогических работников как фактор эффективного управления образовательной организацией // *Современные проблемы науки и образования*. - № 1. – 2015. URL:<http://www.science-education.ru/121-18608> (дата обращения: 20.04.2015).
3. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Возможности мотивационной политики образовательной организации в совершенствовании системы управления: современные подходы // *Современные проблемы науки и образования*. - № 4. – 2015. URL:<http://www.science-education.ru/127-20677> (дата обращения: 22.07.2015).
4. Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник/ В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – М.: Юрайт, 2012. – 711 с.
5. Занковский А.Н. Организационная психология: уч. пособие. – М.; Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
7. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. – М.: Сентябрь, 1999. – 240 с.

Рецензенты:

Гаврилюк В.В., д.соц.н., профессор, зав. кафедрой социологии Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень;

Игнатова В.А., профессор, д.п.н., профессор кафедры моделирования физических процессов и систем Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный университет», г. Тюмень.