

## **ВОЗМОЖНОСТИ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ**

**Аквазба Е.О., Медведев П.С.**

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

*ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», Тюмень, Россия (625000, г. Тюмень, ул. Володарского, 38), e-mail: korolallemonda@mail.ru*

---

Сегодня существует множество подходов к выстраиванию системы управления образовательной организацией, однако не все они одинаково эффективны. Формирование адекватной сложившимся условиям мотивационной политики образовательной организации и ее своевременное модернизирование обеспечивает наличие одного из гибких и действенных инструментов социального управления, в первую очередь, качеством образования. Недоработка мероприятий мотивационной политики, переоценка или недооценка меры воздействия мотивационной политики, невнимание к мере расхода человеческого капитала становится реальной проблемой современной образовательной организации любого уровня. Объект исследования – система управления образовательной организацией. Предмет – мотивационная политика, реализуемая в конкретной образовательной организации. Проведенный анализ теоретико-методологических аспектов социального управления образовательной организацией, исследование практики реализации мотивационной политики позволили выявить актуальные подходы к решению проблемы совершенствования системы управления образовательной организацией. Работники сферы высшего образования в результате опроса методами интервью и анкетирования дали оценку эффективности функционирующей в настоящий момент системы мотивации в конкретной образовательной организации. Интересен тот факт, что нематериальная мотивация (социальная, административно-психологическая) человеческого ресурса занимает ведущие позиции, что может быть обусловлено спецификой преподавательского контингента. В статье описаны основные подходы к выстраиванию системы управления, названы виды мотивации научно-педагогических работников с градацией их по группам: материальная мотивация, социальная, административно-психологическая, оценена их направленность. В статье предложен перечень конкретных мер, которые может использовать в своем арсенале средств административно-командный аппарат для повышения мотивации персонала.

---

Ключевые слова: качество образования, мотивация труда, мотивирующие мероприятия, мотивы профессиональной деятельности педагога, нематериальная мотивация, материальная мотивация, эффективное управление, система менеджмента качества, система управления, социальное управление, мотивационная политика, мотивационный потенциал, процессно-ориентированное управление, человеческий ресурс, образовательная организация, человеческий потенциал.

## **THE MOTIVATION OF THE TEACHING STAFF AS A FACTOR OF EFFECTIVE EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT**

**Akvazba E.O., Medvedev P.S.**

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

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

---

The diversity of approaches to building a system of educational management organization exists today, but not all are effective. The formation of the motivational policy of the educational organization and its timely modernization is a flexible and effective tool of social control of the quality of education. Fault events motivational policy, overestimation or underestimation of interventions motivational policy, lack of attention to human capital is becoming a real problem of modern educational organization at any level. The object of research is the management of the education organization. Subject – motivational policies that are implemented in a particular educational organization. The analysis of the theoretical and methodological aspects of social management of an educational institution, study of the practice incentive policy helped to identify current approaches to the problem of improving the management system for educational organization. Professionals in the field of higher education as a result of survey methods interviews and questionnaires assessed the effectiveness of the system of motivation in a particular educational organization. Interesting is the fact that non-material motivation (social, administrative, psychological) human resource occupies a leading position, which may be due to the specificity of teachers. The main approaches to the formation of a control system is reflected in

**an article named the types of motivation of scientific and pedagogical workers with gradation in groups: financial motivation, social, administrative, psychological, evaluated their orientation.**

**The list of specific measures that can be used by command-and-control apparatus for increasing staff motivation presented in the paper.**

---

Keywords: quality of education, motivation, motivational activities, motives of professional activity of the teacher, non-material motivation, financial motivation, effective management, quality management system, management system, social management, motivational politics, motivational capacity, human resource, educational organization, and human potential.

В современных условиях, когда мы находимся на второй ступени модернизации системы образования РФ и имеем промежуточные удовлетворительные результаты данного процесса, по-прежнему остается актуальным вопрос о выборе эффективной системы управления образовательной организацией, поскольку наличие системы менеджмента качества входит в число показателей государственной аккредитации, используемых при комплексной оценке, в частности, образовательных организаций высшего образования.

Активное использование современных технологий управления, учет преимуществ традиционных и инновационных технологий социального управления обуславливают необходимость их внедрения в систему управления современной образовательной организацией.

Среди проблемных мест современной системы управления образовательными организациями выделяются: приоритет оперативного управления над стратегическим; недооценка значимости и формальное отношение к долгосрочному планированию в работе конкретных образовательных организаций; невнимание к факторам внешней среды и отсутствие реакции на происходящие изменения; непоследовательность и обобщенность управленческих процедур; искаженная интерпретация ряда управленческих функций; недооценка значимости и возможностей социального партнерства; неточности в интерпретации потребностей потребителей образовательных услуг.

Одним из возможных, но не единственных способов совершенствования системы управления образовательной организацией может стать эффективное выстраивание и проработка мотивационной политики данной организации.

Существующие в настоящее время подходы к проблеме управления образовательной организацией обусловлены наличием специфических черт, характерных для системы управления в сфере образования. Например, в общеобразовательной школе руководитель несёт персональную ответственность, хотя ее деятельность регулируется государственными структурами на местном и федеральном уровнях, что выражается в ограниченности финансирования, бюджетировании, регламентации, ответственности за внебюджетные средства. Все это обуславливает увеличение значимости человеческого ресурса как управленческого потенциала, сенситивного к управленческим действиям.

Вопросами управления в системе профессионального образования занимались С.Я.

Батышева, Н.П. Глотова, А.Т. Глазунова, А.Б. Лейбович, Д.А. Новикова, А.М. Новикова, М. В. Никитина, М.М. Поташник, П.И. Пидкасистый, Е.И. Рогова, В.А. Слостенина, И.П. Смирнов, Г.Л. Фриш, Т.И. Шамова и др. Феномен руководителя в системе управления изучался по работам Е.Н. Кишкелья, В.Г. Шипунова; феномен лидерства – в работах О.С. Виханского, В.В. Гончарова, А.П. Егоршина, А.В. Молодчика, Е.Б. Моргунова, К. Морозовой, Н.Н. Моисеева, Я.Ш. Палю, В.П. Пугачева, Э.А. Уткина, Л.В. Фаткина.

Проблемы мотивации персонала в системе социального управления были проанализированы по работам следующих авторов: В.В. Авдеева, В.И. Бовыкина, Г.В. Голиковой, В.Д. Грибова, А.Н. Занковского, Е.П. Ильина, Т.Д. Комиссаровой, Т.И. Мальцевой, Н.В. Немова, С.Д. Резника, З.П. Румянцевой, С.И. Самылина, В.П. Симонова, А.Д. Столяренко, Ю.В. Шеиной.

Нашей целью было изучение существующих подходов к совершенствованию системы управления образовательной организацией, определение роли мотивационной политики в системе повышения эффективности управления качеством образования и предложение рекомендаций по использованию мотивационной политики в совершенствовании системы управления персоналом в конкретной образовательной организации.

Объектом исследования является система управления образовательной организацией. Предметом – мотивационная политика, реализуемая в конкретной образовательной организации.

Гипотеза нашего исследования заключалась в следующем: при условии анализа теоретико-методологических аспектов социального управления образовательной организацией, изучения социальных технологий управления человеческим потенциалом, оценки развития персонала в реальных условиях, проработки адекватных мотивационных мероприятий, разработки мотивационной политики конкретной образовательной организации будет обеспечена эффективная деятельность образовательной организации.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой нами были определены следующие задачи: провести теоретический анализ научной, методической и нормативно-правовой литературы по проблемам исследования социального управления на примере образовательной организации; раскрыть сущность социальных технологий управления человеческим потенциалом в образовательной организации; изучить возможности мотивационной политики в системе мероприятий по совершенствованию системы управления образовательной организацией; разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления образовательной организацией с ориентацией на мотивационную политику.

В ходе исследования нами были использованы следующие методы: анализ специализированной литературы, наблюдение, беседа, контент-анализ документации, опрос (анкетирование, интервьюирование), анализ и обобщение передового опыта в области социального управления.

Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия функционирования и среду обитания людей, мотивацию их интересов, их акцентологические установки. Для современной философии управления образовательной организацией смысловыми доминантами становится не «воздействие», а «взаимодействие», «сотрудничество», «сотворчество», что обусловлено модернизацией системы образования в РФ и трансформационными изменениями сознания личности. Итак, под управлением образовательной организацией мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное, целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательной организации.

В формировании и развитии системы управления выделяют несколько этапов [1, с.116]. Первый этап связывают с учением Ф. Тейлора («Принципы научного управления», 1911 год), в котором он впервые обобщил существующие на тот момент научные подходы и принципы построения системы управления. Вслед за его работой появились научные публикации Френка, Гильберта, Ганта. Второй этап связан с апробацией классической (административной) школы управления, основоположником которой стали А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун. Третий этап – «неоклассический», формируется школа «человеческих отношений», апробируется социологическая концепция групповых решений, развитие которой связывают с именами А. Файоля, Д. Муни, П. Слоуна, Э. Мейо. апробируется социологическая концепция групповых решений. Четвертый этап (1940-1960 гг.) – развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления. Пятый этап – становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Шестой этап (1970-1980 гг.) – вырабатываются новые подходы в развитии теории управления, ориентированной на то, что организация – это открытая система, приспособляющаяся к внутренней среде (организации), но подходы необходимо искать во внешней среде. Седьмой этап (1980-ые гг.) – открытие «организационной структуры» как мощного механизма управления, особенно успешно использованного Японией и другими странами, с важнейшими по силе воздействия управленческими методами. Восьмой этап (с 1990-ых гг. по настоящее время) характеризуется тремя основными тенденциями: возврат к прошлому – осознание значения

материальной, технической базы современного производства; создание социальных поведенческих элементов – это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления. Участие рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности; усиление международного характера управления.

Среди общенаучных подходов к организации процесса управления традиционно называют следующие: системный; комплексный, моделирование, экономико-математические методы в оптимизации планов, формировании цен, распределении ресурсов, составление моделей межотраслевого баланса, программно-целевого планирования, экспериментирование, конкретно-исторический, социологический [5].

К основным принципам социального управления относят: целенаправленность и последовательность; состоятельность и максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений; научность в сочетании с элементами искусства; функциональную специализацию в сочетании с универсальной деятельностью; оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления; учет индивидуальных особенностей работников; обеспечение единства прав и ответственности в каждом звене; последовательность и непрерывность; контроль, координация действий; учет закономерностей как межличностных отношений, так и группового поведения [4, с.114].

Процесс управления педагогическими работниками традиционно включает девять основных направлений деятельности [3, с.43-44]: планирование подбора педагогических работников; поиск и отбор квалифицированных педагогических работников; адаптация новых работников; подробный и качественный анализ работы и нормирование труда; система стимулирования труда; обучение и повышение квалификации; оценка исполнения, сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций; внутриорганизационные перемещения работников, повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность работника для организации; формирование и поддержание организационной культуры.

Командно-административный аппарат образовательной организации, с одной стороны, может выступать в качестве совокупного субъекта управления по отношению к педагогическому коллективу, с другой стороны, – объектом управления (точнее, управляемой подсистемой) для органов управления образовательными организациями системы образования. В то же время администрация образовательной организации состоит из руководителей определенных направлений деятельности в соответствии со спецификой образовательной организации, каждый из которых осуществляет управление своей совокупностью подчиненных ему работников, образующих управляемую подсистему.

Существующая в РФ система управления образовательными организациями носит дискурсивный характер, поскольку включает в диалоговое пространство всех субъектов управленческого процесса. Проблемы выбора путей мотивации коллектива актуальны для любого руководителя образовательного учреждения. Задача профессионала – выработать гибкую мотивационную политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников с учётом того, что все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, что им действительно необходимо.

Использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.

В соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы в Тюменском государственном нефтегазовом университете (далее ТюмГНГУ) определены основные направления изменения системы оплаты труда и мотивации сотрудников: сокращение разрыва между средним уровнем оплаты труда работников учреждений и средним уровнем заработной платы по субъекту Российской Федерации; устранение необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников учреждений; совершенствование системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников, установление указанных критериев и показателей в учреждениях, где они в настоящее время отсутствуют; отмена стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников; определение оптимального соотношения гарантированной части заработной платы и стимулирующих надбавок.

Проведенное исследование научно-педагогических работников Тюменского государственного нефтегазового университета (далее ТюмГНГУ) ставило целью выявление мотивов профессиональной деятельности, определение видов мотивации из общего перечня мотивирующих мероприятий, способствующих повышению качества образования, а следовательно, и эффективному управлению. Данное исследование проводилось методом опроса в соответствии с разработанными вопросниками с 1.03. по 31.03. 2014 г. На первом этапе опроса преподавателям предлагалась методика выявления профессиональной мотивации педагога (в форме вариантов утверждений, обосновывающих причины выбора профессиональной деятельности). В процессе обработки результатов опроса были выявлены наиболее актуальные критерии работы в ТюмГНГУ, в частности: 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 опроса было предложено дать оценку системы мотивирования в ТюмГНГУ: выбрать наиболее значимые факторы, 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 почёта, Галерее лидера (61 %); премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития университета (64 %); частичная оплата санаторно-курортного лечения (52 %) [2].

На основе результатов проведённого исследования можно сформулировать следующие рекомендации: расширить практику применения таких нематериальных видов мотивации сотрудников, как публичное признание, размещение фотографии на Доске почёта, включение в резерв управленческих кадров; учитывать интенсивность труда преподавателей и по согласованию с трудовыми коллективами устанавливать персональный повышающий коэффициент к окладу за конкретные результаты деятельности либо в целях достижения этих результатов; активнее использовать возможности Программы ипотечного кредитования вплоть до выдвижения кандидатур на участие в программе самими структурными подразделениями; привлекать сотрудников в качестве экспертов в процессе разработки проектов или нормативной документации.

### **Список литературы**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2002. 500 с.
2. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Мотивация труда педагогических работников как фактор эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и

образования. № 2015. -1; URL: <http://www.science-education.ru/121-18608> (дата обращения: 20.04.2015).

3. Мальцева Т. И. Система управления персоналом образовательного учреждения/ Т. И. Мальцева// Проблемы и перспективы развития образования (II): материалы международной научной конференции (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43-44.

4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304с.

5. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломытина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2008. - 736с.

**Рецензенты:**

Толмачева С.В., д.соц.н., профессор, профессор кафедры маркетинга и муниципального управления ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень;

Фомичева И.Г., д.п.н., профессор, проректор по учебной работе ФГБОУ ВПО «Тюменская государственная академия культуры, искусств и социальных технологий», г. Тюмень.