

УДК 316.334.22:378.07

## МОТИВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аквазба Е.О., Медведев П.С.

ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет»,  
Тюмень, e-mail: kitino@mail.ru, korolallemonda@mail.ru

Мотивационная политика образовательной организации является одним из эффективных инструментов социального управления качеством образования. Непроработанность мотивационной политики, недооценка меры моральных и материальных затрат, расхода человеческого потенциала становится реальной проблемой образовательных организаций в условиях жесткого регламентирования финансирования системы образования РФ. Объект исследования – система управления образовательной организацией. Предмет – мотивационные мероприятия, реализуемые в рамках мотивационной политики в конкретной образовательной организации. Проведенное исследование позволило выявить актуальные мотивы профессиональной деятельности научно-педагогических работников, определить ведущие виды мотивации из общего перечня мотивирующих мероприятий, влияющие на улучшение качества работы преподавателя. Научно-педагогические работники в процессе опроса методами интервью и анкетирования дали оценку эффективности существующей системы мотивации потенциала персонала. Нематериальная мотивация сотрудников (социальная, административно-психологическая) по-прежнему занимает лидирующее положение. В статье перечислены виды мотивации работников вуза с распределением их на группы: материальная мотивация, социальная, административно-психологическая, оценена их направленность. В статье упомянуты конкретные меры, принятые руководством вуза в целях повышения мотивации научно-педагогических работников. Одним из значимых критериев эффективности управления образовательной организацией является результативность мотивации труда педагогического коллектива.

**Ключевые слова:** качество образования, мотивация труда, мотивирующие мероприятия, мотивы профессиональной деятельности педагога, нематериальная мотивация, материальная мотивация, эффективное управление, социальное управление, мотивационная политика, мотивационный потенциал, 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, Tyumen, e-mail: kitino@mail.ru, korolallemonda@mail.ru

Motivational educational policy of the organization is one of the effective tools of social control of the quality of education. The untested nature of the motivational policy, the underestimation of the measures of moral and material costs, consumption of human potential is a real issue of educational organizations in the context of strict regulation of the financing of the education system of the Russian Federation. The object of research is the management of the education organization. Subject – motivational activities motivational policy framework, in particular educational organization. The actual motives of professional activity of scientific and pedagogical workers were identified. Leading types of motivation out of the list of motivating activities that affect the quality of a teacher have been assigned. Research and teaching staff in interview and survey assessed the effectiveness of the system of motivation of staff capacity. Intangible motivation (social, administrative, psychological) human capacity occupies a leading position. Types of motivation the employees of the University with their distribution into groups: financial motivation, social, administrative, psychological, evaluated their orientation were named in the article. Measures the University administration to increase the motivation of scientific and pedagogical workers is reflected in the article. One of the significant criteria of efficiency of management of educational organization is the impact of motivation of the teaching staff.

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

Проблема мотивации труда в индустриальном обществе играла важную роль, так как правильное проведение мотивационной политики среди персонала способствовало улучшению качества труда работников и повышало производительность труда. Сегодня, в эпоху человека экономического, руководители посредством реализации механизмов мотивации задействуют человеческий ресурс, побуждают сотрудников к эф-

фективной работе, способствуют общему улучшению производительности труда. Современному руководителю необходимо понимать, что умение мотивировать работников – значит не просто актуализировать уже сложившиеся мотивы, но и формировать структуру потребностей при постоянном обеспечении и отслеживании обратной связи. Мотивация проявляется также в понимании, восприятии целей организации самими

работниками. В таком случае их действия будут высокомотивированными, а результаты труда – значимыми для организации. Управление мотивацией работников обусловлено уникальностью личности человека, оно должно быть антропоцентричным.

Человеческий капитал любой организации обусловлен потребностями, способностями, интересами, ценностными ориентациями, целевыми установками, ожиданиями каждого члена команды. Для разных сотрудников может быть предложен разный перечень мотивирующих факторов. Этот перечень может быть стандартизирован, но унифицировать его для всех членов даже одной организации крайне сложно, поскольку личностное начало в человеке будет нивелировано. Политика «кнута и пряника» (страха и хорошего денежного вознаграждения) долгое время считалась достаточной. Однако она слабо вписывается в лозунги демократического государства и гражданского общества, к построению которых стремится весь современный мир.

Непроработанность мотивационной политики, недооценка меры моральных и материальных затрат, расхода человеческого потенциала становится реальной проблемой современных образовательных организаций в условиях жесткого регламентирования и контроля финансирования системы образования РФ. Объектом нашего исследования является система управления образовательной организацией; предмет – мотивационные мероприятия, реализуемые в рамках мотивационной политики в конкретной образовательной организации.

Нашей целью было выявление составляющих мотивационной политики, способствующих эффективному управлению образовательной организацией. Это обусловило ряд задач: раскрытие теоретико-методологических аспектов проблемы мотивации сотрудников образовательной организации; составление перечня факторов, способствующих эффективному управлению образовательной организацией; анализ нормативных документов в конкретной образовательной организации, раскрывающих мотивационную политику образовательной организации; определение основных составляющих мотивационной политики образовательной организации, способствующих повышению эффективности управления.

Мы опирались на следующие теоретические методы: анализ, синтез, обобщение, классификация, – а также эмпирические: наблюдение, опрос, математические методы обработки результатов исследования. Наблюдение за процессом «представляет собой целенаправленное восприятие фак-

тов, процессов или явлений. Оно может быть непосредственным (с помощью органов чувств наблюдателя) и косвенным (основанном на информации, полученной из различных средств наблюдения или других лиц)». Опрос – метод получения информации о типичности различных явлений. «В каждом случае необходимо:

- а) поставить цель опроса;
- б) заготовить систему вопросов и заданий;
- в) создать благоприятную обстановку для его проведения;
- г) фиксировать получаемую информацию;
- д) соблюдать определённые требования к вопросам».

Математические методы исследования «помогают устанавливать не только качественные изменения в изучаемых объектах, но и количественные характеристики этих изменений» [5; 16, 18 ].

Теоретико-методологические аспекты интересующей нас проблематики были изучены по ряду работ в области мотивации и социального управления, это работы следующих авторов: Т.Д. Комиссарова (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. Немов (ведущие мотивы и стимулы личностного развития педагогов); Н.В. Самоукина (стимулирование труда); З.П. Румянцева (социальное управление); В.П. Симонов (системно-деятельностный подход); З.П. Румянцева, В.Д. Грибов, Г.В. Голикова и Ю.В. Шеина (эффективность и системы оценивания эффективности управления); Т.И. Мальцева (направления процесса управления педагогическими работниками); С.Д. Резник (кадровая политика в процессе формирования и развития управленческого потенциала вуза).

Современное определение понятию «мотивация» можно дать с разных позиций. С точки зрения 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» [3, 330].

С позиции менеджмента мотивация – это «процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации» [4, 171].

Безусловно, проблема понимания мотива и мотивации представляется дискуссионной.

Базовый концепт бытийного сознания понятия «мотив» раскрывается как побуждения человека к действию, направленные на получение результата. В рамках современной теории социального управления мотивация интерпретируется как один из методов управленческого процесса, направленный на достижение конкретной цели – способствовать эффективной деятельности персонала организации.

Существуют разные подходы к теории мотивации, выделяются содержательные и процессуальные теории. Широко известной является теория мотивации А. Маслоу, основанная на иерархии потребностей человека, которые объединены в пять групп: физиологические; потребности в безопасности; потребности в любви (аффилиации); потребности в самоуважении; потребности в самоактуализации. В пирамиде А. Маслоу самая высокая потребность – потребность в самоактуализации и росте человека как личности. Данная потребность может быть временно удовлетворена, что обуславливает высокий мотивационный потенциал.

Искусство управленца состоит в том, чтобы выявить потребности, которые определяют действия подчиненных, разработать действенный механизм, способствующий частичной удовлетворенности этих потребностей целью повышения эффективности работы сотрудников и стимулирования их дальнейшего профессионального и личностного роста.

В научной литературе описаны разнообразные методы повышения мотивации сотрудников: повышение разнообразия умений и навыков; повышение целостности работы; повышение важности работы; увеличение автономии; усиление обратной связи. Способы улучшения мотивации труда объединяются в несколько самостоятельных направлений: заработная плата; целевой метод; гибкая система внутрифирменных льгот работникам предприятия (субсидированное и льготное питание, льготы для детей сотрудников и др.); нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу; мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост, привлечение работников к управлению предприятием; создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров; продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации.

Выбор путей мотивации, определение мотивационного потенциала, разработка

мотивационной политики особенно актуальны для руководителя образовательной организации, поскольку человеческий потенциал – это наиболее чувствительный ресурс социального управления современными образовательными системами, заключенными в рамки стандартов, жесткой регламентации и контроля финансирования, а следовательно, и материального компонента мотивационной политики. Задача руководителя образовательной организации – выработать гибкую мотивационную политику, разработать широкий спектр практических вариантов поощрения, адекватных израсходованным человеческим ресурсам и ожиданиям персонала.

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 проведенных 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].

В целях мотивирования сотрудников к эффективной и результативной деятельности в Тюменском государственном нефтегазовом университете разработаны специальные нормативные документы, регламентирующие мотивацию труда в университете, например «Положение об оплате труда работников ТюмГНГУ»; «Положение о мотивации работников ТюмГНГУ»; «Порядок установления стимулирующих выплат работникам ТюмГНГУ за наиболее значимые результаты деятельности». Нормативные акты постоянно корректируются в соответствии с происходящими изменениями в нормативно-законодательной базе РФ.

Согласно нормативным документам, действующим в ТюмГНГУ, определены следующие виды мотивации работников: материальная мотивация (стимулирующие выплаты); социальная мотивация (льготы и гарантии, предусмотренные федеральным законодательством, коллективным договором и социальными программами Университета); административно-психологическая мотивация работников (нематериальная мотивация).

Руководством Тюменского государственного нефтегазового университета проводится регулярная и целенаправленная работа по совершенствованию нормативных документов, регламентирующих мотивацию труда сотрудников университета, ведётся постоянный поиск новых форм и видов мотивации в целях совершенствования эффективности управления и реализации программ стратегического развития вуза.

Проведенное исследование научно-педагогических работников Тюменского государственного нефтегазового университета (далее ТюмГНГУ) ставило целью выявление мотивов профессиональной деятельности, определение перечня 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, 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 научно-педагогическим работникам было предложено дать оценку системы мотивирования в ТюмГНГУ: из перечня видов мотивации нужно было выбрать наиболее значимые факторы для повышения качества 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 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%).

После получения числовых данных был проведен расчет критерия  $\phi^*$  – углового преобразования по Фишеру. С помощью критерия  $\phi^*$  была установлена точка максимального расхождения между двумя распределениями, и именно в этой точке выборки были разделены на две части.

На основе результатов проведённого исследования можно сформулировать следующие рекомендации по повышению эффективности управления вузом и внесению корректив в документацию, регулиующую вопросы мотивации: 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, 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, учитывать их мнение.

Проработанная конструктивная мотивационная политика образовательной организации стимулирует человеческий потенциал, способствует повышению качества реализации образовательной деятельности педагога, создает условия для успешного управления.

#### Список литературы

1. Аквазба Е.О. Особенности социального управления образовательной организацией в современных российских условиях // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 1 (часть 16).
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. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.

4. Комиссарова Т.Д. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.

5. Моложавенко В.Л. Методология педагогических исследований: учебное пособие для аспирантов по специальности 130008 «Теория и методика профессионального образования». – Тюмень, ТюмГНГУ, 2013. – 90 с.

#### References

1. Akvazba E.O. Osobennosti socialnogo upravlenija obrazovatelnoj organizaciej v sovremennyh rossijskih uslovijah // *Fundamentalnye issledovanija*. 2015. no. 1 (chast 16).
2. Akvazba E.O., Medvedev P.S. Motivacija truda pedagogicheskikh rabotnikov kak faktor jeffektivnogo upravlenija obrazovatelnoj organizaciej // *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija*. 2015. no. 1; URL: <http://www.science-education.ru/121-18608> (data obrashhenija: 20.04.2015).
3. Zankovskij A.N. Organizacionnaja psihologija: uch. posobie. M.: Flinta: MPSI, 2000. 648 p.
4. Komissarova T.D. Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnoe posobie. M.: Delo, 2002. 312 p.
5. Molozhavenko V.L. Metodologija pedagogicheskikh issledovanij: uchebnoe posobie dlja aspirantov po specialnosti 130008 «Teorija i metodika professionalnogo obrazovanija». Tjumen, TjumGNGU, 2013. 90 p.

#### Рецензенты:

Моор С.М., д.соц.н., профессор, директор Центра дистанционного образования, ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень;

Игнатова В.А., д.п.н., профессор кафедры моделирования физических процессов и систем, ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный университет», г. Тюмень.