

Зими́на Ксе́ния Алексе́евна

студентка

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** в статье рассматриваются особенности мотивации и стимулирования труда управленческого персонала в общеобразовательных организациях. Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности управления в условиях динамичного развития образовательной системы России. Анализируются теоретические основы мотивации. Особое внимание уделено специфике управленческой деятельности в школах, описаны ключевые должности управленческого персонала и их функциональные обязанности. Предложены методы мотивации, включая материальные (зарплата, премии, льготы) и нематериальные (признание, обучение, гибкий график) стимулы. Результаты исследования могут быть использованы для разработки программ мотивации в образовательных учреждениях с целью повышения качества управления и снижения текучести кадров.*

***Ключевые слова:** мотивация, стимулирование труда, общеобразовательная организация, управленческий персонал, методы мотивации, методы стимулирования труда.*

В современных условиях динамичного развития образовательной системы России особое внимание уделяется вопросам управления, в том числе мотивации и стимулирования труда управленческого персонала общеобразовательных организаций.

Мотивация и стимулирование труда – это взаимосвязанные, но отличающиеся друг от друга концепции, которые используются для повышения эффективности работы сотрудников.

Проблематика мотивации и стимулирования управленческого персонала активно изучается в различных областях науки, включая менеджмент, социологию, психологию и педагогику. Исследования в этой области важны для понимания факторов, влияющих на эффективность работы руководителей образовательных учреждений. К основным ученым, внесших вклад в изучение мотивации и стимулирования труда относят Фредерика Герцберга, разработавший двухфакторную теорию мотивации; Абрахама Маслоу, и его теория иерархии потребностей; Дугласа Макгрегора создавший концепцию Теории X и Теории Y; Виктора Врума, который сформировал теорию ожиданий [3].

Мотивация – это внутреннее состояние человека, которое побуждает его к действию ради достижения какой-либо цели [2]. Это психологический процесс, основанный на личных потребностях, интересах и желаниях индивидуума. Мотивация исходит изнутри, она обусловлена тем, что человек сам хочет сделать что-то для собственного удовлетворения или достижения личных целей.

Стимулирование труда – это комплекс мер, направленных на активизацию и поддержание трудовой активности работников посредством предоставления материальных и нематериальных благ. Стимулирование труда также подразумевает под собой внешний механизм воздействия на поведение работников путем предоставления различных видов вознаграждений [4]. Оно направлено на привлечение, удержание и развитие квалифицированных специалистов.

Мотивация и стимулирование труда являются ключевыми элементами управления человеческими ресурсами, направленными на повышение производительности и эффективности работы сотрудников. Мотивация отражает внутренние побуждения и желания человека, которые заставляют его действовать определенным образом, в то время как стимулирование связано с внешними факторами, такими как вознаграждение или поощрение, способствующими выполнению поставленных задач. Использование теорий мотивации в организации позволяет создать сбалансированную систему стимулирования, учитывающую

различные потребности сотрудников. Комбинируя элементы разных теорий, руководители могут повысить удовлетворенность сотрудников, что в конечном итоге ведет к успеху всей организации.

Общеобразовательная организация является одним из важных институтов, которых оказывает своё благотворное влияние на всесторонне развитие личности подрастающего поколения.

Общеобразовательная организация – это образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования [11, с. 34].

Целью общеобразовательной организации является обеспечение общедоступного бесплатного начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования [5].

За достижение данных целей образования в общеобразовательных организациях несёт основную ответственность управленческий персонал.

Управленческий персонал в общеобразовательных организациях – это группа специалистов, отвечающих за организацию, управление и координацию образовательного процесса и других аспектов деятельности учреждения. Они играют ключевую роль в обеспечении качества образования и эффективного функционирования школы.

В состав управленческого персонала общеобразовательной организации входит: директор, заместители директора (заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по воспитательной работе, заместитель директора по административно-хозяйственной работе, заместитель директора по безопасности, заместитель директора по информатизации), руководители методических объединений, социальный педагог, педагог-организатор, заведующий библиотекой, делопроизводитель, специалист по кадрам. Каждый из них выполняет свои определённые функции.

Директор осуществляет общее руководство школой, а в частности организацию образовательного процесса, исполнение законодательства, контроль за

выполнением государственных стандартов. Также он занимается распределением бюджета, управлением имуществом, принимает и увольняет сотрудников, взаимодействует с органами управления образованием, родителями, общественностью и контролирует соблюдение норм охраны труда, пожарной и антитеррористической безопасности.

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе осуществляет организацию учебного процесса, составляя расписание, и ведёт контроль успеваемости. Также он занимается методической работой: проводит педагогические советы и занимается внедрением новых образовательных технологий. Осуществляет работу с педагогами, занимается аттестацией и повышением квалификаций. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе введёт школьную документацию, такую как отчеты, мониторинг ЕГЭ/ОГЭ.

Заместитель директора по воспитательной работе занимается организацией внеурочной деятельности, такой как кружки, секции, школьные мероприятия. Работает с классными руководителями, планирует воспитательную работу. Осуществляет профилактику правонарушений, взаимодействует с КДН, инспекторами ПДН. Заместитель директора по воспитательной работе развивает ученическое самоуправление.

Заместитель директора по административно-хозяйственной работе осуществляет контроль за состоянием здания, ремонта, благоустройства территории. Занимается организацией питания, медицинского обслуживания. Управляет материально-технической базой, закупает оборудование и мебель. Взаимодействует с обслуживающими организациями (уборка, охрана).

Заместитель директора по безопасности занимается обеспечением антитеррористической защищенности. Осуществляет организацию охраны, пропускного режима. Проводит инструктажи по ГО и ЧС, пожарной безопасности. Взаимодействует с МВД, МЧС.

Заместитель директора по информатизации внедряет цифровые технологий в обучение. Осуществляет техническую поддержку электронного журнала, сайта

школы. Организует работу компьютерных классов, интернета. Обучает педагогов работе с цифровыми ресурсами.

Руководители методических объединений осуществляют координацию работы учителей-предметников. Организуют методические семинары, открытые уроки. Анализируют качество преподавания, подготовку к олимпиадам. Внедряют новые образовательные стандарты.

Социальный педагог проводит работу с детьми из групп риска (трудные семьи, СОП). Осуществляет профилактику безнадзорности и правонарушений. Взаимодействует с органами опеки, КДН, полицией. Консультирует родителей по социальным вопросам.

Педагог-организатор занимается проведением школьных мероприятий (праздники, конкурсы, акции). Организует работу детских объединений.

Заведующий библиотекой осуществляет комплектование учебного фонда, выдаёт учебники. Организует читательские мероприятия.

Делопроизводитель осуществляет ведение школьной документации (приказы, протоколы). Оформляет личные дела учащихся. Подготавливает отчеты для вышестоящих органов.

Специалист по кадрам оформляет трудовые договоры, личные дела сотрудников. Подготавливает приказы по кадровым вопросам.

Каждый член управленческой команды отвечает за свой участок работы, обеспечивая слаженное функционирование школы.

Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала в общеобразовательной организации играют ключевую роль в обеспечении эффективной работы всей системы образования. Они направлены на повышение заинтересованности руководителей школ и их заместителей в достижении высоких результатов, улучшение качества образовательного процесса и создание благоприятного климата внутри коллектива.

Для того, чтобы управленческий персонал слажено работал необходимо использовать методы мотивации и стимулирования труда, которые могут быть разнообразными и включать как материальные, так и нематериальные составляющие.

Материальные методы мотивации управленческого персонала предполагают вознаграждение деньгами, набором услуг или материальных благ [1]. Чаще всего такие методы применяют в отношении отдельных сотрудников или групп. К материальным методам и инструментам относят.

1. Зарплата и оклады. Основная форма материальной мотивации. Базовый оклад устанавливается в соответствии с должностными обязанностями и квалификационными требованиями. Он должен быть справедливым и достаточным для удовлетворения базовых потребностей сотрудников. Оклад служит основой для определения общего уровня дохода и обеспечивает финансовую стабильность. Заработная плата выполняет важную функцию мотивации, поскольку её размер напрямую связан с уровнем профессионализма и вкладом работника в общий результат [9]. Чем выше квалификация и эффективнее работа, тем выше должно быть вознаграждение. Это стимулирует сотрудников к постоянному самосовершенствованию и достижению лучших показателей. В школах целесообразно применять дифференцированную систему оплаты труда, учитывающую различные категории управленческого персонала. Например, руководители структурных подразделений, такие как заместители директора, могут получать дополнительные надбавки за сложность и объем выполняемой работы. Система начисления заработной платы должна быть прозрачной и понятной для всех сотрудников. Справедливое распределение премий и надбавок, основанное на объективных критериях, способствует поддержанию здорового микроклимата в коллективе и минимизирует недовольство.

2. Премии и бонусы. Выполнение сложных задач или участие в дополнительных проектах может быть дополнительно вознаграждено через систему бонусов. Это побуждает сотрудников проявлять инициативу и брать на себя дополнительную ответственность. Премии и бонусы часто привязаны к конкретным показателям эффективности, таким как успешное выполнение планов, улучшение учебных результатов, внедрение новых методик и технологий. Наличие системы премий и бонусов делает школу более привлекательной для талантливых

специалистов, так как они видят возможность получить дополнительное вознаграждение за свои усилия и достижения.

3. Надбавки и компенсации [6]. Управленческая работа зачастую связана с высокой степенью ответственности и необходимостью принятия сложных решений. Надбавки за сложность и напряженность труда компенсируют повышенные физические и эмоциональные затраты, связанные с управлением школьным процессом. Часто управленческий персонал работает сверх установленного рабочего времени, особенно в период подготовки к экзаменам, проведения родительских собраний и других мероприятий. Компенсация за переработку позволяет возместить потраченное время и усилия. В процессе работы управленческий персонал может выезжать на конференции, курсы повышения квалификации или для участия в проверках. Оплата командировочных расходов, включая проезд, проживание и суточные, является необходимой частью компенсации трудовых затрат.

4. Дополнительные льготы. Льготы, предоставляемые сотрудникам, такие как бесплатные обеды, доступ к образовательным ресурсам, помощь в обучении детей сотрудников, оплата медицинских услуг, транспортные льготы. Наличие дополнительных льгот делает работу в школе более привлекательной и способствует удержанию квалифицированного персонала. Чувствуя заботу со стороны школы, сотрудники становятся более преданными своему месту работы и готовы прикладывать больше усилий для достижения общих целей.

Нематериальный метод мотивации – инструмент для повышения вовлечённости и производительности сотрудников без использования прямых финансовых стимулов. В отличие от материальных методов, нематериальная мотивация фокусируется на потребностях в признании, самореализации и уважении. К нематериальным методам и инструментам относят.

1. Признание и публичное одобрение. Важнейший инструмент нематериальной мотивации. Благодарственные письма, грамоты, публичные награды на школьных мероприятиях, публикации в местных СМИ – всё это укрепляет чувство признания и уважения со стороны коллег и общества [8].

2. Профессиональное развитие и обучение [7]. Образование – динамичная сфера, где постоянно появляются новые методики, технологии и стандарты. Профессиональное развитие позволяет управленческому персоналу оставаться в курсе последних тенденций и успешно внедрять их в повседневную практику. Курсы повышения квалификации, семинары и тренинги помогают управленцам приобретать новые навыки и знания, необходимые для эффективного управления школой. Это способствует улучшению качества принимаемых решений и повышению уровня доверия со стороны педагогического коллектива и родителей. Возможность проходить обучение и повышать квалификацию мотивирует сотрудников к непрерывному совершенствованию, что в свою очередь повышает их удовлетворенность работой.

3. Создание условий для самореализации. Предоставление управленцам свободы действий в рамках их полномочий, делегирование важной работы, участие в разработке стратегического плана развития школы. Это создаёт ощущение причастности к общему делу и повышает уровень ответственности.

4. Социальная защищённость. Этот нематериальный метод помогает создать благоприятные условия для работы, повышает лояльность и приверженность сотрудников, а также способствует их длительному и плодотворному труду [10]. Наличие хорошего медицинского страхования или других форм медицинской поддержки (диспансеризация, профилактические осмотры) способствует здоровью и благополучию сотрудников. Это особенно важно для управленческого персонала, чья работа часто сопровождается высокими нагрузками и стрессом. Программы пенсионного обеспечения, предлагаемые школой или государством, дают уверенность в будущем после завершения трудовой деятельности. Знание, что будут предусмотрены средства для достойной старости, снимает значительную часть тревожности и повышает мотивацию к продолжительной работе. Дополнительные социальные льготы, такие как бесплатный или субсидируемый детский сад для детей сотрудников, путёвки в оздоровительные лагеря, компенсации за транспорт и жильё, создают комфортные условия для жизни и работы.

5. Работа в команде и сотрудничество. Развитие корпоративной культуры, построенной на принципах взаимопомощи, открытости и доверия. Совместные мероприятия, тимбилдинги, обмен опытом способствуют укреплению командного духа и улучшают рабочие отношения.

6. Обратная связь и наставничество. Регулярная конструктивная обратная связь от руководства помогает управленческим кадрам видеть свои сильные и слабые стороны, а также ставить перед собой реалистичные цели. Наставники могут помогать молодым специалистам быстрее адаптироваться и развиваться профессионально.

7. Гибкий график и работа из дома. Возможность гибкого графика работы или частичной удалённой работы может значительно повысить комфорт и удовлетворённость трудом.

8. Поддержка творческих инициатив. Этот подход способствует созданию благоприятной атмосферы, в которой сотрудники чувствуют себя ценными и востребованными. Поощрение новаторства и внедрения новых идей в учебный процесс, участие в инновационных проектах, грантах и конкурсах может стать важным стимулом для управленцев. Когда руководители имеют возможность проявлять свою креативность и предлагать новые идеи, они ощущают больше вовлеченности в процесс работы и получают удовлетворение от своего труда. Это также помогает развивать лидерские качества и улучшает общую эффективность управления школой.

Таким образом, эффективная мотивация и стимулирование управленческого персонала в общеобразовательных организациях требуют комплексного подхода, сочетающего материальные и нематериальные методы. Важно учитывать индивидуальные потребности сотрудников, создавать условия для профессионального роста и поддерживать благоприятный климат в коллективе. Грамотное применение этих принципов позволит повысить качество управления, улучшить образовательные результаты и снизить текучесть кадров.

Список литературы

1. Аббасова Э.А. Понятие стимулирования труда и место в системе управления организацией / Э.А. Аббасова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – №6 (82). – С. 239–243. EDN YVHPQW
2. Ахати Ф. Система мотивации, как фактор повышения эффективности функционирования предприятия / Ф. Ахати // Экономика и социум. – 2025. – №1 (128). – С. 376–381. EDN MJFERO
3. Макарова И.В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и современные теории мотивации / И.В. Макарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № (96). – С. 241–245. DOI 10.24412/2411-0450-2023-2-241-245. EDN DVXUMO
4. Матыцина Н.П. Роль мотивации и стимулирования в управленческой деятельности / Н.П. Матыцина, Д.О. Евдокименко // Символ науки. – 2023. – №11. – С. 76–78. EDN ZXQGQZ
5. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №237-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 1 апреля 2025 года: принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – М., 1997.
6. Руденко А.А. Мотивация и развитие персонала: учебное пособие / А.А. Руденко, Т.В. Остудина, Т.В. Полякова. – Тольятти: ТГУ, 2013. – 210 с.
7. Савцов Г.В. Сущность и методы совершенствования системы мотивации персонала / Г.В. Савцов // Мировая наука. – 2023. – №5 (74). – С. 233–238. EDN JGESTT
8. Сидаш М.Д. Нематериальные стимулы мотивации педагогов / М.Д. Сидаш // Вестник науки. – 2023. – Т. 4. №4 (61). – С. 158–163. EDN FTGQGU
9. Тимофеев Д.А. Мотивация как метод повышения производительности труда в организации / Д.А. Тимофеев // Вестник науки. – 2024. – Т. 3. №7 (76). – С. 89–94. EDN PGEQZO

10. Фролова А.В. Современные подходы к изучению управленческой мотивации персонала / А.В. Фролова // Экономика и социум. – 2018. – №5 (48). – С. 1236–1239. EDN YARPID

11. Юревич С.Н. Управление образованием: учебное пособие для вузов / С.Н. Юревич, Л.Н. Санникова, Н.И. Левшина. – 2-е изд., стер. – СПб.: Лань, 2024. – 424 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/399200> (дата обращения: 31.03.2025).