

Геворгян Арман Эдикович

канд. филос. наук, доцент

Зими́на Ксения Алексеевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

DOI 10.31483/r-151824

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** в статье проводится анализ теоретических и практических аспектов мотивации и стимулирования труда управленческого персонала в контексте общеобразовательных организаций. Раскрывается содержательная взаимосвязь и различия между понятиями «мотивация» и «стимулирование», определяются их ключевые характеристики, такие как индивидуальный характер, многоуровневая структура, а также необходимость баланса между материальными и нематериальными методами. Доказывается, что комплексный учет указанных особенностей позволяет руководителю образовательного учреждения эффективно выстраивать систему мотивации, что в конечном итоге способствует росту производительности управленческой команды и достижению стратегических целей развития.*

***Ключевые слова:** мотивация, стимулирование труда, управленческий персонал, общеобразовательная организация, особенности мотивации, нематериальные стимулы, производительность труда, корпоративная культура, карьерный рост.*

Современный этап развития общества характеризуется динамичными преобразованиями в сфере образования, что обусловлено растущими требованиями к его качеству, доступности и соответствию актуальным запросам. В этих условиях

эффективность деятельности общеобразовательной организации зависит не только от профессионализма педагогического состава, но и от слаженной работы управленческого персонала, обеспечивающего стратегическое развитие и оперативное функционирование учреждения. В связи с этим вопросы управления, и в частности, построения эффективной системы мотивации и стимулирования труда руководителей, приобретают особую научную и практическую значимость.

Мотивация и стимулирование труда являются взаимодополняющими, но не тождественными элементами системы управления персоналом. Под мотивацией понимается внутреннее состояние индивида, детерминирующее его поведение и направленное на удовлетворение личных потребностей и достижение целей. В отличие от нее, стимулирование представляет собой целенаправленное внешнее воздействие со стороны руководства организации, использующее комплекс материальных и нематериальных мер для повышения трудовой активности, привлечения, удержания и развития квалифицированных кадров [1].

Анализ научных трудов, посвященных данной проблематике, позволяет утверждать, что, несмотря на разнообразие подходов к определению мотивации, исследователи сходятся во мнении о ее прямом влиянии на поведение и результативность деятельности человека [7]. Стимулирование, в свою очередь, основывается на теориях, подчеркивающих значимость как материальных факторов (А. Смит), так и сочетания гигиенических и мотивирующих условий (Ф. Герцберг), а также роли доверия и участия в принятии решений (Д. Макгрегор) [7; 8].

Мотивация труда персонала характеризуется рядом устойчивых особенностей. Она имеет индивидуальный характер, требующий учета уникальных потребностей каждого сотрудника [4]. На мотивацию оказывают влияние как внешние (заработная плата, условия труда), так и внутренние факторы (интерес к работе, стремление к развитию), дисбаланс между которыми может привести к снижению удовлетворенности и эффективности [12]. Помимо этого, мотивация обладает многоуровневой структурой, предполагающей последовательное удовлетворение потребностей, и тесно связана с психологическим аспектом, поскольку

положительные эмоции от процесса или ожидания результата значимо повышают вовлеченность [10].

Важной чертой является изменчивость мотивации во времени, что обуславливает необходимость регулярной диагностики потребностей персонала и адаптации управленческих подходов [4]. Не менее значима и обратная связь, носящая двусторонний характер: она позволяет сотруднику скорректировать свое поведение, а руководителю – выявить системные проблемы. Мотивация также тесно связана с возможностями карьерного и профессионального роста, которые выступают мощным побудительным стимулом [11]. Наконец, корпоративная культура и гибкость применяемых методов являются неотъемлемыми элементами эффективной мотивационной системы [4; 10].

Стимулирование труда, в свою очередь, отличается разнообразием форм, которые могут варьироваться от материальных выплат до публичного признания и карьерного продвижения. Ключевое значение имеет поддержание баланса между материальными и нематериальными методами, поскольку последние зачастую обладают более долгосрочным эффектом [9]. Система стимулирования должна быть ожидаемой и предсказуемой для сотрудников [6], привязанной к измеримым результатам [5] и обладать способностью к адаптации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Все применяемые методы должны соответствовать правовому регулированию [1].

Деятельность управленческого персонала общеобразовательных организаций обуславливает наличие ряда ключевых особенностей в мотивации и стимулировании. Первой из них является ориентация на миссию и ценности учреждения. Управленцы в сфере образования часто руководствуются не только карьерными или материальными соображениями, но и социальной значимостью своего труда, поэтому важно постоянно связывать их повседневные задачи с глобальными целями развития организации и будущим обучающихся.

Второй особенностью выступает прямая связь системы стимулирования с результатами деятельности всей организации. Эффективность работы управлен-

цев должна оцениваться по таким ключевым показателям, как качество образования (результаты ГИА, олимпиад), безопасность, психологический климат и успешность инновационных проектов [13].

Третья особенность связана с необходимостью снижения демотивирующих факторов. Руководителю образовательной организации важно обеспечивать управленческую команду достаточными ресурсами, оказывать поддержку в сложных ситуациях и целенаправленно работать над профилактикой профессионального выгорания [2].

Четвертой особенностью является требование прозрачности и справедливости системы оценивания. Объективные и заранее известные критерии, определяющие стимулирующие выплаты и карьерное продвижение, помогают предотвратить недовольство в коллективе и укрепляют доверие к руководству.

Пятая особенность обусловлена спецификой бюджетного финансирования, которое ограничивает возможности значительных материальных поощрений. В этой ситуации на первый план выходят нематериальные стимулы, такие как общественное признание, возможность представлять организацию на значимых событиях, предоставление большей автономии в принятии решений.

Шестая особенность – повышенное внимание управленцев к возможностям профессионального развития и карьерного роста. Участие в конференциях, семинарах, программах повышения квалификации и наставничество со стороны опытных коллег являются для них мощными мотиваторами [13].

Седьмая особенность касается условий труда. Учитывая ненормированный характер работы, важными стимулами могут стать гибкий график и организация современного, комфортного и технически оснащенного рабочего пространства.

Восьмая особенность заключается в стремлении управленцев к участию в управлении. Предоставление им возможности влиять на развитие организации, брать на себя ответственность за реализацию сложных и значимых проектов позволяет удовлетворить потребность в самореализации и признании [3].

Девятая, интегративная особенность, – это формирование благоприятного морально-психологического климата. Создание корпоративной культуры, основанной на взаимном уважении, поддержке и защите от необоснованных претензий, является фундаментом для долгосрочной и продуктивной работы управленческой команды [10; 13].

Таким образом, построение эффективной системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала общеобразовательной организации требует от руководителя комплексного подхода. Он должен учитывать, как общие закономерности мотивации и стимулирования, так и специфические особенности, вытекающие из характера управленческой деятельности в сфере образования. Грамотное сочетание материальных и нематериальных методов, ориентация на миссию учреждения, обеспечение прозрачности и справедливости, создание условий для профессионального роста и развитие благоприятного психологического климата позволяют не только повысить производительность управленческой команды, но и достичь стратегических целей развития образовательной организации в целом [7; 13].

Список литературы

1. Аббасова Э.А. Понятие стимулирования труда и место в системе управления организацией / Э.А. Аббасова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – №6. – С. 239–243. EDN YVHPQW
2. Бюллер Е.А. Проблемы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации / Е.А. Бюллер // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2023. – №1. – С. 50–54. DOI 10.53598/2410-3683-2023-1-315-50-54. EDN INXGHA
3. Гладков А.О. От вовлеченности руководителя к вовлеченности персонала / А.О. Гладков // Наука в жизни человека. – 2025. – №1. – С. 161–168. EDN YMRXDA
4. Грицюк А.В. Анализ нестандартных методов мотивации сотрудников / А.В. Грицюк, В.С. Кудряшов // В центре экономики. – 2023. – С. 42–50.
5. Даулеткали К. Б. Оплата труда и мотивация персоналом в организации / К.Б. Даулеткали // In The World Of Science and Education. – 2024. – С. 45–48.

6. Кустова В.А. Теоретико-методический инструментарий стимулирования труда сотрудников предприятия / В.А. Кустова, О.А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №5. – С. 61–64. DOI 10.24412/2411-0450-2023-5-2-61-64. EDN FYSOBV

7. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2022. – 398 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/508182> (дата обращения: 31.10.2025). EDN AGKCQX

8. Макарова И.В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и современные теории мотивации / И.В. Макарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №2. – С. 241–245. DOI 10.24412/2411-0450-2023-2-241-245. EDN DVXUMO

9. Мамаев А.А. Современные методы стимулирования персонала в организации / А.А. Мамаев // Экономика и социум. – 2023. – №7. – С. 537–542. EDN CHSWSX

10. Мандель Б.Р. Психология управления: учебное пособие / Б.Р. Мандель. – М.: Флинта, 2015. – 254 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/72663> (дата обращения: 31.03.2025). EDN WEPYCR

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

12. Цзянин С. Роль материального и нематериального стимулирования в общей системе мотивации / С. Цзянин // Форум молодых учёных. – 2023. – №9. – С. 90–95. EDN BASATM

13. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития / И.Д. Чечель. – М.: Сентябрь, 2016. – 192 с.