



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

«Мотивация и целеполагание в управлении профессиональной
образовательной организацией»

Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям):
Менеджмент профессионального образования

Выполнила: магистрант группы
ЗФ-309/174-2-1
Горбунова София Игоревна
Научный руководитель:
Савченков А.В., к.п.н, доцент,
кафедры ПППОиПМ

Проверка на объем заимствований:
___ 81,26 ___ % авторского текста
Работа рекомендована к защите
« 11 » 02 2019г
Зав. кафедрой ПППОиПМ
к.п.н., доцент
_____ Н.Ю. Корнеева

Челябинск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	10
1.1. Мотивы персонала и компании в системе управления по целям.....	10
1.2. Сущность целеполагания и управления по целям. Проблемы реализации управления по целям в современных условиях.....	19
1.3. Теоретические аспекты управления профессиональной образовательной организацией.....	28
1.4. Теоретические основы применения сбалансированной системы показателей при постановке целей в профессиональной образовательной организации	35
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ И ТОРГОВЛИ».....	38
2.1. Методические подходы к оценке мотивационного профиля персонала.....	38
2.2. Методические подходы к определению стадии жизненного цикла профессиональной образовательной организации	48
2.3. Методические подходы к построению системы управления по целям в профессиональной образовательной организации на основе совмещения мотивов труда персонала и мотивов деятельности организации.....	67
2.4. Определение текущей стадии жизненного цикла ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».....	74
2.5. Практические рекомендации по совершенствованию системы управления по целям ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	97

ВВЕДЕНИЕ.

Актуальность темы исследования.

Сфера профессионального образования в Российской Федерации находится в стадии активных изменений, призванных обеспечить ее модернизацию и соответствие постоянно изменяющимся макроэкономическим условиям и вызовам.

Очевидно, что на текущий момент времени российская экономика столкнулась с целым рядом структурных ограничений роста:

- уже сказывается влияние демографического провала 90-ых годов (что проявляется в снижении рождаемости в 2018 г.);

- наблюдается существенный дефицит профессиональных кадров в промышленности, образовании, здравоохранении (как следствие ажиотажного спроса на высшее образование в гуманитарных областях в начале 2000-ых годов);

- по ряду отраслевых направлений за последние десятилетия практически утрачены собственные компетенции (производство композитов, полимерных волокон, сложных пластмасс, производство точного металлообрабатывающего оборудования и т.д.), что в условиях усиления геополитических рисков несет угрозу для развития многих национальных проектов.

Помимо сугубо экономических причин отставания российской экономики, немаловажную роль играет и социальный фактор привлекательности учреждений среднего профессионального образования, их умение концентрировать необходимые ресурсы и обеспечивать выпуск востребованных специалистов.

Длительное время организации среднего профессионального образования переживали упадок, обусловленный дефицитом бюджетного финансирования, отсутствием достаточного притока поступающих, стагнацией в обществе идеи востребованности рабочих специальностей.

За период с 2011 по 2017 г. численность организаций среднего профессионального образования в РФ сократилась с 5053 до 3900 (несмотря на практически двукратный рост бюджетного финансирования по линии региональных бюджетов).

Очевидно, что в настоящее время колледжам приходится сталкиваться с сильной конкуренцией на рынке образовательных услуг:

- количество выпускников школ в целом по стране неуклонно снижается вследствие демографической ямы 90-ых годов;

- значительно повышается роль краткосрочных образовательных программ «онлайн»;

- привлекательность высших учебных заведений в глазах общества по-прежнему выше, чем среднего профессионального образования;

- материально-техническая обеспеченность колледжей не позволяет готовить кадры, в полной мере соответствующие требованиям работодателей (по статистике Министерства образования и науки РФ, лишь 5% бюджетов колледжей и организаций СПО расходуется на обновление материальной базы [56]).

В указанных условиях организациям СПО требуется перестроить подходы к управлению, осознать необходимость работы в конкурентной среде – где успешность и жизнеспособность учреждения во многом зависят от собственных усилий, умения ставить цели и достигать их при ограниченном наборе ресурсов. От руководства учебного заведения на данный момент требуется полноценный набор управленческих компетенций, включая умение применять системы управления по целям и результатам.

При этом, сфера образования является достаточно инертной в плане восприятия новаций: персонал учебных заведений зачастую болезненно воспринимает управленческие новации (в том числе на фоне постоянных реформ собственно процесса обучения и стандартов), в связи с чем формулировка целей и контроль их исполнения из технической задачи становятся в определяющей части задачей мотивации и единения, поиска «общих точек» соприкосновения

преподавательского состава, учащихся, их родителей и управленческого звена колледжа.

В связи с этим, построение эффективной системы управления по целям в образовательной организации представляется достаточно нетривиальной задачей, требующей совершенствования и адаптации всех существующих управленческих методик.

Вышеназванные проблемы побудили нас к выбору данной темы исследования, а именно: **«Мотивация и целеполагание в управлении профессиональной образовательной организацией».**

Объект исследования: мотивация и целеполагание в управлении профессиональной образовательной организацией.

Предмет исследования: возможные пути совершенствования мотивации и целеполагания в управлении ГБПОУ ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Цель исследования: на основании анализа существующих теоретико-методических подходов мотивации и целеполагания в управлении профессиональных образовательных организаций сформулировать практические рекомендации по совершенствованию системы управления по целям в данных организациях.

В качестве **гипотезы** нами выдвинуто предположение о том, что система управления по целям в профессиональной образовательной организации позволяет повысить эффективность деятельности, при условии, что данная система учитывает стадию жизненного цикла организации и особенности мотивов труда персонала.

Задачи исследования:

1) Проанализировать сущность системы управления по целям, ее основные компоненты и факторы успешного внедрения.

2) Проанализировать теоретические и методические подходы к определению мотивов деятельности персонала (мотивационный профиль персонала) и мотивов деятельности организации (теории жизненного цикла).

3) Адаптировать методику идентификации стадии жизненного цикла образовательной организации и апробировать ее на примере деятельности одной из организаций СПО.

4) Определить ключевые факторы построения эффективной системы управления по целям в профессиональной образовательной организации в привязке к стадии ее жизненного цикла.

5) Проанализировать существующую систему управления по целям на примере профессиональной образовательной организации и идентифицировать этап ее жизненного цикла.

6) Разработать и внедрить практические рекомендации по совершенствованию системы управления по целям в профессиональной образовательной организации.

Теоретико-методическая основа исследования: труды зарубежных и отечественных ученых, разработавших теоретические и практические подходы к менеджменту, системе управления по целям в различных отраслях, анализу мотивационных профилей персонала и стадий жизненного цикла организаций: И.Адизеса, Р.Каплана, Д.Нортон, Алишева Т.Б., Боровковой Т.И., Дейнека А.В.

В ходе исследования были использованы статистические, теоретические и методические данные Бунеевой Р.Н., Гнатышиной Е.А., Екимовой Н.А., Берсеневой Е.В., Корнеевой Н.Ю.

Положения научной новизны, выносимые на защиту:

1. По результатам исследования нами предложен индивидуальный подход к определению стадии жизненного цикла организации, предусматривающий оценку точек зрения заинтересованных в деятельности образовательной организации сторон («стейкхолдеров»).

2. Адаптирован опросный лист для экспертной оценки стадии жизненного цикла профессиональной образовательной организации.

3. Разработаны и апробированы контрольные показатели удовлетворенности персонала, предлагаемые к внедрению в рамках

совершенствования системы управления по целям профессиональной образовательной организации.

4. Адаптирована методика определения стадии жизненного цикла образовательного учреждения, основанная на опросах основного круга заинтересованных лиц («стейкхолдеров») и экспертной оценки по направлениям «Бизнес-процессы», «Маркетинг», «Финансы».

5. Определены основные принципы построения системы управления по целям и результатам в образовательном учреждении, включающие в себя цели «верхнего уровня», цели второго порядка и базовые факторы.

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении существующих подходов к построению систем управления по целям в образовательных учреждениях, формулировке принципиально новой методики оценки стадии жизненного цикла профессиональной образовательной организации и основных факторов успешного построения системы управления по целям.

Практическая значимость исследования предполагает возможность применения методических положений в деятельности управленческого звена образовательного учреждения, с целью корректировки целей и повышения уровня заинтересованности персонала в достижении поставленных целей.

Этапы исследования.

Первый этап (2017 год) был посвящен анализу научной литературы, обобщению знаний в области систем управления по целям и результатам, сформулированы положения первой главы дипломной работы.

Второй этап (2018 год) включал в себя обоснование выбора теоретико-методологических подходов, анализ существующих методических подходов к исследованию мотивов деятельности персонала и организации, разработку авторской методики оценки этапов жизненного цикла организации.

Третий этап (2018 год) включал проведение завершающего этапа эксперимента, анализ и обобщение результатов экспериментальной работы, уточнение теоретических положений, формулировка выводов по результатам

исследования, разработка практических рекомендаций, оформление текста диссертации и автореферата.

Методы исследования:

- а) теоретические: наблюдение, описание и классификация, системный анализ, контент-анализ;
- б) эмпирические: анкетирование, диагностическое тестирование, количественная и качественная обработка данных.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялось через публикацию результатов в следующих статьях:

- «Проблемы и перспективы применения современных технологий стратегического менеджмента в управлении образовательной организацией» (сборник «Современные проблемы инновационного развития науки», 2017 г., С. 96-100);

- «Проблемы целеполагания в практической деятельности педагога среднего профессионального образования» (сборник Всероссийской научно-практической конференции «Сетевое взаимодействие как фактор профессионального роста современного педагога», 2017 г., С. 52-54);

- «Идентификация мотивов деятельности как ключевой фактор эффективности целеполагания в организации» (сборник XI Международной научно-практической конференции «Инновационные научные исследования: теория, методология, практика», 2017 г., С.211-215);

- «Соответствие мотивов и стимулов как фактор реализации лидерского потенциала сотрудников организации» (сборник IV Всероссийской научно-практической конференции «Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития», 2018 г., С.217-220);

- «Проблемы и перспективы развития практики стратегического управления в профессиональных образовательных организациях» (Студенческий научный вестник Академия педагогических идей «Новация», 2018 г., №6, С.257-260).

База исследования: ГБПОУ ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1.1. Мотивы персонала и компании в системе управления по целям

В современной теории менеджмента процесс управления по целям рассматривается как непрерывная смена нескольких последовательных функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль[39, С. 56]:



Рис. 1. Классическое представление функций управления

Анализ теоретических подходов в определении мотивации выявил существенную проблему: в теории нередко смешиваются понятия «мотивация» и «стимулирование» (таблица 1):

Таблица 1.

Теоретические подходы к определению понятия «система мотивации» у различных авторов.

Автор	Определение понятия «система мотивации»
Дейнека А.В., Жуков Б.В.	Непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах [17, С.27]
Радугин А.А.	Процесс, с помощью которого менеджеры побуждают других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности [49, С. 99]
Чернова Е.Б.	Процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих (управленческий аспект) [60, С.8]
Исраилов Ш.Ш.	Процесс совместного воздействия на сознание работника внешних и внутренних побудительных факторов [23, С.12]

В представленных определениях система мотивации фактически отождествляется с внешним побуждением, воздействием. С нашей точки зрения, определение мотивации как внешнего воздействия является источником целого комплекса связанных проблем: руководство организации нередко считает, что предоставление «типичного» побудительного набора (оплата труда, социальный пакет, система льгот и т.д.) является достаточным для любого без исключения сотрудника организации.

В то же время, каждый сотрудник в действительности имеет совершенно различный, сугубо индивидуальный набор внутренних мотивов к труду – которые могут быть даже не очевидны руководству компании. Чем более персонифицирован труд и чем больше в нем творческой самостоятельности – тем большую роль в системе мотивов начинают играть мотивы самореализации, самовыражения, возможности работать без существенных организационных ограничений.

Исследования мотивов сотрудников компаний в области информационных технологий, биоинженерии и других относительно новых областей производства свидетельствуют о том, что на практике система мотивов людей может иметь сложную структуру.

Отечественные и зарубежные исследователи разработали несколько десятков различных описательных моделей, которые объясняют мотивацию персонала.

В частности, Герчиков В.И в своем исследовании обращает внимание на соотношение двух «полюсов» мотивации: мотивации достижения/избегания и мотивации активности/пассивности [33]

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания:

Инструментальный тип. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Профессиональный тип. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

Патриотический тип. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

Хозяйский тип. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

Избегательный тип. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет

никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.

На основе изложенного, можно определить мотив труда **как систему внутренних осознанных факторов, побуждающих к трудовой деятельности.**

Первым шагом к построению эффективной системы управления по целям является именно определение мотивационного профиля сотрудников компании: если в организации преобладают сотрудники с избегающей мотивацией, любая, даже самая совершенная система целей окажется бессмысленной.

Помимо мотивов труда собственно сотрудников компании, необходимо акцентировать внимание и на мотивах существования организации в целом: любая компания создается для выполнения определенных задач, ее существование в экономическом, социальном и правовом поле также характеризуется рядом мотивов.

Фактически, любая организация, как и ее сотрудники, проживает определенный жизненный цикл, характеризующийся своими мотивами и целями.

В теории менеджмента исследования жизненного цикла компании – это относительно новое направление, основателем которого можно считать израильского исследователя И.Адизеса.

В своей работе «Жизненный цикл корпорации» И.Адизес предлагает последовательность этапов развития организации от младенчества (зарождение, младенчество, юность, зрелость, бюрократизм и постепенное угасание) [1, С.56]

На любом жизненном этапе организация имеет свою систему мотивов существования: на ранних этапах мотивами работы коммерческой организации становится завоевание своей доли рынка, преодоление «кризисов роста», выход на безубыточный уровень работы и т.д.

Зрелые компании в своей деятельности движимы иными мотивами: им необходимо поддерживать и развивать свою продуктовую линейку, удерживать и расширять долю на рынке, искать баланс между инвестициями (органическим ростом) и изъятием прибыли на личные цели акционеров.

Точно таким же образом можно описать и этапы жизненного цикла образовательной организации – безусловно, кривая будет несколько модифицирована, поскольку образовательные организации находятся в менее конкурентной среде и в основной части являются государственными, т.е. их жизнеспособность поддерживается органами власти.

Вместе с тем, базовые принципы теории жизненного цикла применимы и к таким учреждениям: этапы младенчества и юности это период создания образовательного учреждения, апробация его методик преподавания, период формирования педагогического коллектива. Стабильные организации находят определенный баланс в количестве и качестве образовательных программ, имеют сложившиеся традиции и корпоративную культуру.



Рис.2. Этапы жизненного цикла компании

С нашей точки зрения, именно жизненный этап, на котором находится та или иная организация, определяет ее мотивы деятельности. Поскольку любая организация создается и управляется людьми, именно менеджмент организации формулирует и воспроизводит мотивы управляемой организации через систему целей.

Формируется своеобразное пересечение мотивов труда сотрудников (то есть личностных побуждающих факторов) и мотивов деятельности организации, которые диктуются ее стадией жизненного цикла.

От того, насколько совпадающими окажутся мотивы основной части персонала и мотивы деятельности организации, во многом зависит жизнеспособность и перспективы данной организации.

Равновесие в данной системе достигается за счет системы стимулов, которыми компания стремится удовлетворить мотивы трудовой деятельности сотрудников.

В свою очередь, сотрудники должны обладать достаточными компетенциями и профессионализмом, чтобы обеспечить выполнение мотивов существования организации (достижение целей, необходимых

для выживания компании на данном этапе ее жизненного цикла и обеспечивающих эволюционное продвижение к следующему этапу).

Условно это можно отобразить следующей схемой:

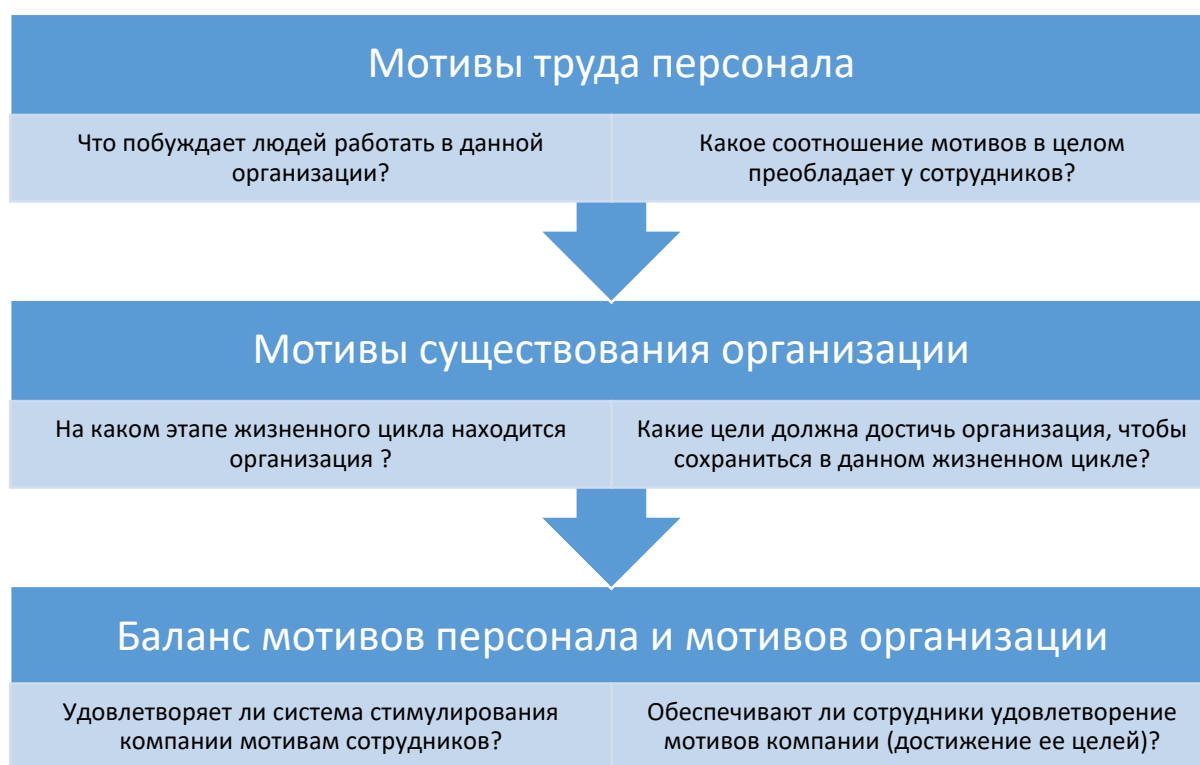


Рис.3. Соотношение мотивов деятельности организации и мотивов труда персонала

Предложенная нами схема предлагает принципиально иной подход к определению мотивов деятельности – они характеризуют внутренние побудительные мотивы не только персонала, но и самой организации на определенном этапе ее жизненного цикла.

Система управления по целям должна достичь следующих ключевых задач:

- 1). Идентифицировать систему мотивов труда персонала образовательной организации;
- 2). На основе информации о мотивах труда персонала создать систему стимулов, которые бы способствовали удовлетворению этих мотивов;

3). Идентифицировать организационные мотивы, т.е. определить и донести до всех сотрудников мотивы деятельности самой организации через понятную и адекватную действительности систему целей и ожидаемых результатов.

4). На основании поставленных целей наладить координацию и контроль выполнения поставленных целей.

Все эти четыре задачи формируют методологические основы управления по целям и результатам в образовательной организации, которые будут рассмотрены в следующих пунктах данной главы.

Таким образом, в основе эффективной системы управления по целям, согласно нашей гипотезе, лежит сочетание мотивов труда работников и мотивов деятельности самой организации (обусловленной ее этапом жизненного цикла).

1.2. Сущность целеполагания и управления по целям.

Проблемы реализации управления по целям в современных условиях

Концепция управления по целям и результатам в теории менеджмента развивается с 1950-ых годов XXвека: впервые упоминается в работах основоположника теории управления П.Друкера [40, С.134].

Это система, в основе которой лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, выстроенные в соответствии с миссией и стратегией компании. Ключевыми факторами успеха концепции управления по целям является грамотная постановка целей, их декомпозиция на все организационные уровни и обеспечение должного контроля и мотивации – то есть, первичным звеном системы управления по целям является целеполагание.

Схематично указанную концепцию управления можно представить следующим образом (рис.1.):

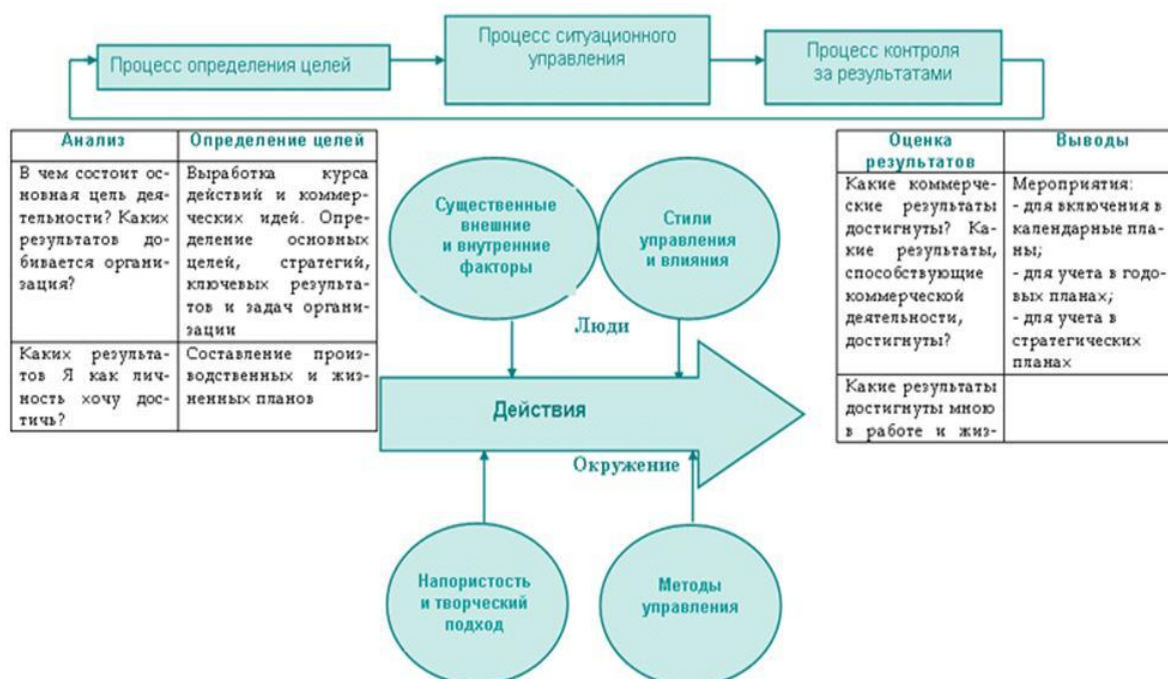


Рис.4. Сущность концепции управления по целям и результатам.

В классической теории менеджмента управление по целям (ManagementbyObjective) включает в себя три ключевых блока [27]:

- Целеполагание: анализ текущей ситуации и постановка целей;

- Действия (процесс): воплощение смоделированного образа конечного результата путем использования соответствующих ресурсов;

- Анализ результатов: проверка соответствия достигнутого результатам поставленным целям, выявление отклонений и анализ причин возникших несоответствий.

Концепция управления по целям оказалась столь успешной, что уже в 1986 году Джордж С. Одиорне писал, что большинство компаний в рейтинге Fortune 500 управляют своими главными подразделениями по целям [35, С.46].

Применительно к коммерческим организациям цели подразделений обычно являлись частью утвержденного в компании бюджетного прогноза: то есть, в основу управления ставилось достижение определенного финансового результата (прибыли, отдачи на капитал).

Указанные цели были легко измеримы, поддавались контролю и в целом соответствовали известному принципу SMART-целей (конкретность, измеримость, достижимость, обоснованность, определенность во времени)[18, С.35].

Однако, к 1990-ым годам появилось сразу несколько научных работ, посвященных критике традиционной системе управления по целям и результатам.

Р. Каплан и Д. Нортон в своем исследовании «Система сбалансированных показателей – основа управления эффективностью» обобщили критические замечания к традиционной системе управления по целям[24, С.87]:

1). В любой системе цели участников противоречивы и классическая иерархия целей на практике преследует интересы только одной группы заинтересованных лиц (например, при постановке цели обеспечения прибыльности компании на определенном уровне фактически достигаются интересы собственников, причем достичь цели можно путем сокращения зарплаты – то есть, нарушения интересов других заинтересованных в деятельности компании лиц).

2). Скорость изменений в современном мире не позволяет ставить долгосрочные цели: требуется их постоянная корректировка под меняющиеся внешние условия.

3). На достижение целей все большее влияние оказывают внешние факторы, не поддающиеся влиянию (политическая обстановка, законодательные акты, внешние угрозы и т.д.).

4). Цели управления крайне редко декомпозируются до уровня конкретного сотрудника, а зачастую становятся целями отдела/управления. В этом случае теряется оценка индивидуальных качеств сотрудника: отдел сработал плохо, значит, все его сотрудники подпадают под репрессивные меры.

Вышеперечисленные проблемы заставили исследователей менеджмента искать новые подходы к постановке целей – таким образом, чтобы учесть интересы всех участников той или иной организации. С 1990-ых годов в теории менеджмента появился ряд усовершенствованных концепций управления по целям:

- «Пирамида эффективности» (разработчики – К.Макнейер, Р. Ланч) – предполагает установление целей организации в двух проекциях: клиентской и финансовой.

Указанная концепция основывается на очевидном положении: для достижения своих финансовых целей компания должна удовлетворять требованиям клиентов (т.е., выполнять качественно ту роль, для которой эта организация и была создана) [31]

В этом аспекте позиция клиентов становится первоочередной, финансовые цели – производными от нее.

Недостатком указанной концепции являются слабые акценты на потребностях сотрудников компании и необходимости ее постоянного развития.

- «BSC-модель» Р.Каплана и Д.Нортона – в отечественной литературе получила название «система сбалансированных показателей».

В этой концепции постановка целей осуществляется в четырех проекциях: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие [54]

- модель эффективности «EP2M» К.Адамса и П.Робертса – является фактически продолжением концепции сбалансированной системы показателей, при этом, включает в себя еще и цели реализации индивидуальных мотивов работников [50, С.32]

Обобщая вышеуказанные концепции управления по целям, можно выделить четыре основных аспекта деятельности организации, по которым исследователи предлагают выстраивать систему целей [25, С.178]:

1. Финансовая составляющая. Является традиционной частью практически любой модели оценки эффективности управления организацией. Преимущественное значение имеет в коммерческих организациях. Отражает динамику изменения наиболее значимых для организации финансовых показателей и групп показателей: рентабельность, ликвидность, оборачиваемость, платежеспособность. В отличие от традиционно принятых в России моделей оценки экономической эффективности, финансовая составляющая в модели сбалансированной системы показателей не является главенствующей и имеет наряду со стандартными показателями финансового состояния набор уникальных показателей, учитывающих специфику работы конкретной организации.

2. Клиентская составляющая. Данная составляющая рассматривает клиентскую базу с учетом сферы рынка, в которой осуществляет деятельность предприятие. Она помогает оценить показатели результатов его функционирования в целевом сегменте рынка. Клиентская составляющая включает в себя несколько базовых показателей для результатов качественно выполняемой стратегии. Таковыми индикаторами качества являются: удовлетворение потребностей клиентов, сохранение и расширение клиентской базы, объем и доля целевой сферы рынка. Также клиентская составляющая включает специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данной компании. Это те факторы, которые являются важнейшими для сохранения лояльности потребителя производимых продуктов или услуг. Клиентская

составляющая позволяет менеджерам сформулировать стратегию привлечения и удержания целевого потребителя таким образом, чтобы при воплощении она обеспечила высокую доходность.

3. Составляющая внутренних бизнес-процессов. Показатели данного направления осуществляют оценку внутренних процессов, от успешного функционирования которых зависит удовлетворенность клиентов, а также достижение финансовых задач организации. Данная составляющая рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть функционирования компании. Инновационные технологии, внедряемые в производственные процессы и длинная цепочка создания стоимости, к воплощению которых стремятся показатели данной составляющей, являются для большинства компаний сильными стимулами в достижении финансового успеха. Для любой организации вне зависимости от производимого продукта способность успешно управлять развитием новых товаров и услуг, возможностями завоевания новых клиентов пусть даже и в течение нескольких лет может оказаться значительно более важными для достижения успеха в долгосрочной перспективе, нежели эффективное управление существующим в данный момент операционным процессом.

4. Составляющая обучения и развития персонала. Данная составляющая определяет инфраструктуру, которую необходимо построить, чтобы обеспечить рост и совершенствование компании в долгосрочной перспективе. Предыдущие составляющие, входящие в систему, формулируют факторы, которые наиболее значимы для развития настоящих и будущих бизнес-процессов, обеспечивающих функционирование предприятия [46, С. 35]. Однако организация не достигнет долгосрочных целей, пользуясь только технологиями сегодняшнего дня. Насыщенность рынков и глобальная конкуренция заставляет компании постоянно совершенствоваться и повышать свою стоимость для клиентов и акционеров.

Очевидно, что все вышеперечисленные аспекты управления применимы к коммерческим организациям, которые изготавливают определенный продукт с

использованием определенных ресурсов с целью получения экономической отдачи.

Однако в этом контексте из области исследования фактически исключаются организации социальной сферы: здравоохранения, культуры, образования.

Отсутствие значимого интереса к стратегическому менеджменту в таких сферах вполне объяснимо: развитие образования и здравоохранения долгое время считались исключительно прерогативой государства, учреждения образования являются дотационными и зачастую не представляют, каким образом могут функционировать в конкурентной среде.

По данным Министерства образования РФ, по состоянию на 2016 год в стране функционировали пять тысяч учреждений среднего профессионального образования, из которых только 170 являлись частными [32]

Таким образом, сеть учреждений профессионального образования является составляющей государственной образовательной системы.

Однако, развитие указанных учреждений до настоящего времени осуществляется по инерционному сценарию: в условиях сокращения объемов бюджетного финансирования, многие учреждения профессионального образования работают по принципу «выживания» - предлагают абитуриентам «ходовые» программы подготовки (экономика, юриспруденция, бухгалтерия), которые зачастую приводят к формированию целого класса невостребованных специалистов.

Вместе с тем, функционирование любого колледжа, техникума или института подчинено общим рыночным законам: если его выпускники в подавляющем большинстве сталкиваются с проблемами трудоустройства, такое учреждение в обозримой перспективе столкнется с нехваткой абитуриентов и качественным падением уровня подготовки поступающих.

Кроме того, демографическая ситуация в стране способствует усилению конкуренции за выпускников школ: провал в рождаемости 90-ых годов по своей глубине и продолжительности сопоставим с потерями населения во Второй

мировой войне, и в обозримом будущем именно малочисленное поколение 90-ых сформирует базу для подготовки специалистов (рис.5.) [10]

Рис. 1.6. Демографические ямы Второй мировой войны и 1990-х в сопоставлении.
Число новорожденных россиян по годам¹⁹

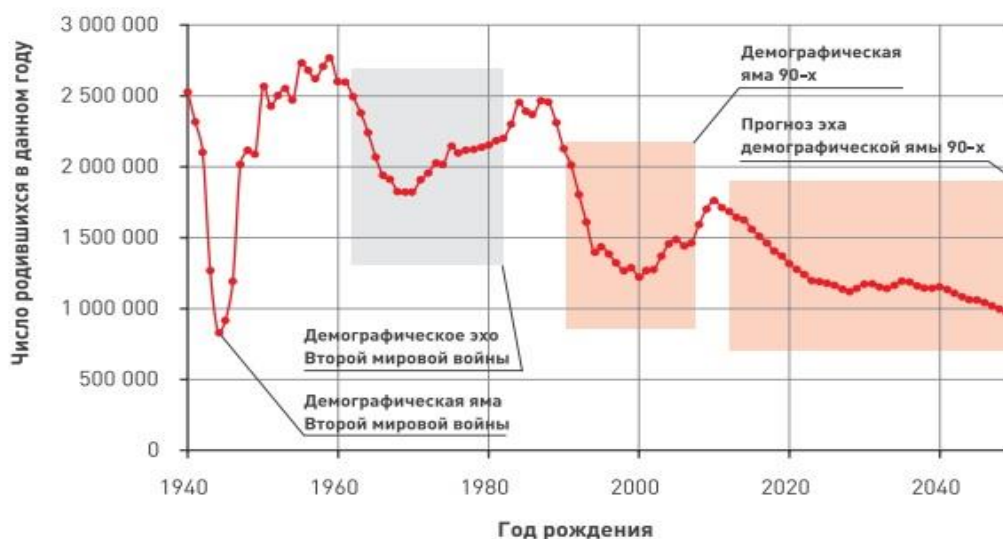


Рис.5. Прогноз демографической ситуации в России на период до 2040 г.

Складывающаяся в стране экономическая ситуация свидетельствует скорее о продолжительной стагнации, нежели интенсивном экономическом росте.

Таким образом, уже в настоящее время каждая образовательная организация столкнется с тремя видами ограничений:

1). Демографические: количество выпускников школ объективно падает, и за каждого выпускника начинается конкурентная борьба;

2). Организационно-управленческие: образовательные программы требуют совершенствования, адаптации к требованиям рынка, что в свою очередь, напрямую связано с материально-технической и кадровой базой каждой организации;

3). Экономические: платежеспособность населения падает, уровень бюджетных дотаций также сокращается. В указанных условиях люди готовы платить только за качественное обучение, которое впоследствии может быть реализовано в востребованной профессии выпускника.

По сути, все образовательные организации все в большей мере приближаются к модели деятельности любой фирмы: необходимости достижения своей цели в условиях жесткой конкуренции и ограниченности ресурсов.

Колледж или техникум, не способные привлечь достаточное количество абитуриентов, будут вынуждены свернуть свою деятельность или консолидироваться с более крупными учреждениями: в точности как это происходит в любой другой отрасли.

Соответственно, методики стратегического управления, которые долгое время считались неактуальными и нецелесообразными к применению в образовании, в настоящее время являются одними из первостепенных инструментов развития учреждений профессионального образования.

Однако, переложить методики управления компаниями частного сектора на образовательные учреждения без должной адаптации таких методик практически невозможно в силу следующих причин:

1). *Продукт деятельности образовательного учреждения специфичен и не поддается унификации:* невозможно подготовить специалистов с одинаковым набором навыков и умений в силу того, что каждый человек уникален;

2). *Цели деятельности образовательного учреждения плохо поддаются измерению и точному количественному выражению:* попытки задать «план» по подготовке учащихся зачастую переходит в натаскивание на решение типовых тестовых задач с целью получения нужной статистики;

3). *В образовательных учреждениях сильно проявляется противодействие переменам:* педагогический коллектив сложно объединить общей целью, поскольку каждый преподаватель нацелен на свою предметную область. Попытки привязать новоиспеченные миссии, стратегии и цели учреждения в целом к деятельности конкретного педагога могут быть восприняты как новая волна бюрократии и вмешательство в отлаженную педагогическую работу.

Перечисленные выше проблемы обусловили необходимость разработки системы сбалансированных показателей деятельности образовательного учреждения, которые бы учитывали специфику и требования всех заинтересованных сторон.

Теоретико-методологические вопросы управления образовательным учреждением более подробно рассмотрены в следующей части исследования.

Таким образом, современные образовательные организации вынуждены функционировать в условиях растущей конкуренции за ресурсы. В этих условиях особую роль приобретает умение в процессе управления учитывать интересы различных заинтересованных групп («стейкхолдеров»).

1.3. Теоретические аспекты управления профессиональной образовательной организацией

Управление организацией профессионального образования существенным образом отличается от управления организациями реального сектора экономики.

Во-первых, деятельность и цели образовательного учреждения регламентируются на уровне Правительства РФ: Постановлением Правительства РФ №543 от 18.07.2008 г. утвержден формат типового положения об учреждении среднего профессионального образования, который регламентирует следующие аспекты его деятельности [47]

1). Основными задачами среднего специального учебного заведения в соответствии с типовым положением являются:

а) удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения среднего профессионального образования;

б) удовлетворение потребностей общества в специалистах со средним профессиональным образованием;

в) формирование у обучающихся гражданской позиции и трудолюбия, развитие ответственности, самостоятельности и творческой активности;

г) сохранение и приумножение нравственных и культурных ценностей общества.

2). Управление средним специальным учебным заведением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и его уставом и строится на принципах единоначалия и самоуправления.

3). Образовательное учреждение вправе самостоятельно определить организационную структуру.

С 2007 г. образовательные учреждения могут получить также и значительно большую финансовую самостоятельность – в законодательство был внесен термин «автономное учреждение» (рис.6).

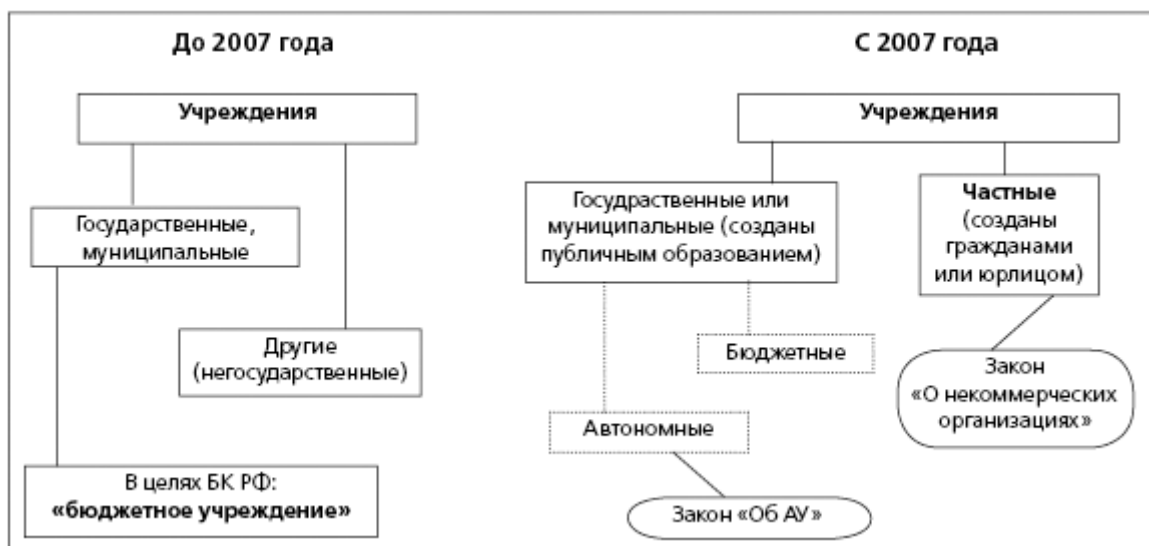


Рис.6. Изменения в составе классификации государственных и частных учреждений образования.

Статус автономного образовательного учреждения позволяет образовательной организации получить существенный перечень прав в области финансовой деятельности по сравнению с бюджетным образовательным учреждением (таблица 2) [4, С.15]:

Таблица 2.

Сравнительные характеристики автономного и бюджетного учреждения.

Автономное учреждение	Бюджетное учреждение
В составе учреждения присутствует наблюдательный совет, выполняющий функции надзорного органа	Бюджетное учреждение не вправе привлекать заемные средства
Учреждение вправе открывать счета в банках, совершать сделки с ценными бумагами и акциями	Лицевые счета бюджетного учреждения открываются только в Федеральном казначействе РФ

Учредитель не несет ответственности по обязательствам организации	Учредитель несет субсидиарную ответственность
Доходы поступают на счета организации	Доходы от деятельности поступают на бюджетные счета

Таким образом, несмотря на специфичную область деятельности, образовательные учреждения вправе самостоятельно выстроить организационную структуру управления, кадровую политику, систему внутренних нормативных документов, включая способы постановки целей и контроль результатов деятельности на всех уровнях организационной структуры.

Вместе с тем, анализ литературных источников свидетельствует о недостаточной степени проработанности вопросов теории менеджмента образовательных учреждений.

Прежде всего, необходимо определиться с объектом изучения: им в данном исследовании выступает учреждение среднего профессионального образования как образовательная система, в рамках которой реализуются функции менеджмента: планирование, реализация, контроль и анализ.

Вместе с тем, термин «образовательная система» в литературе имеет несколько различных трактовок.

Лебедев О.Е. представляет образовательную систему совокупностью элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, которая обеспечивает возможность осуществления образовательного процесса (организационно-педагогическая, педагогическая, дидактическая система) [16, С.7].

Закирова Э.И. считает, что образовательные системы представляют собой социальные институты, целью которых является образование

человека. Как и любые системы, они имеют свою структуру, т.е. состоят из определенных элементов, которые взаимосвязаны между собой [21, С. 37].

Янкевич К.А. в качестве образовательной системы обозначает внутреннюю социально-педагогическую систему, которая есть синтез педагогической системы в совокупности с внутренними системами методологической и социальной [53, С. 32].

Исследователь Бунеев Р.Н. в ходе рассмотрения образовательной системы как составной части системы образования обнаруживает, что образовательная система – это совокупность преемственных, непрерывных образовательных программ всех ступеней обучения, созданных в единстве философско-методологических, психологических, воспитательных и содержательных подходов; программ, базирующихся на собственных психолого-педагогических принципах, технологиях, системе оценивания и диагностики образовательных достижений [14, С. 5].

Авторы учебного пособия Боровкова Т.И. и Морев И.А. указали на важную роль образовательной системы в поле социально-экономических процессов [13, С. 96]. Обобщение рассмотренных подходов к определению феномена «образовательная система» позволяет сделать некоторые заключения:

- во-первых, образовательная система имеет своей целью обучение, воспитание и всестороннее развитие личности;
- во-вторых, образовательная система в своем составе имеет ряд подсистем (элементов), которые взаимосвязаны между собой;
- в-третьих, основанием образовательной системы, по мнению некоторых авторов, является педагогическая система;
- в-четвертых, образовательная система выполняет важную роль – является рычагом управления динамикой развития социума в целом;
- в-пятых, образовательная система, как и любая другая система, должна быть управляемой;

- в-шестых, деятельность образовательной системы строится на соблюдении определенных психолого-педагогических принципов, использовании технологий, системы оценивания и диагностики образовательных достижений;

- в-седьмых, образовательная система является составной частью системы образования в целом.

Несмотря на обилие теоретических определений образовательных систем, с точки зрения постановки целей в управлении образовательным учреждением по-прежнему существует много разногласий.

Цели образовательной системы в большинстве случаев сводятся к одному: такая система должна обеспечить совокупность навыков и знаний [61, С.128]

При этом за рамками целеполагания остаются такие аспекты деятельности как:

- удовлетворенность педагогического коллектива;
- экономическая эффективность учебного заведения;
- уровень развития социальных отношений в рамках учебного заведения;
- конкурентоспособность учебного заведения.

На основе анализа и синтеза представленных определений нами предложено следующее теоретическое понятие образовательной системы:

«Образовательная система – это система взаимоотношений между людьми по вопросу организации процесса обучения, направленная на достижение определенного уровня усвоения знаний посредством использования технологий педагогической деятельности».

Указанное определение позволяет выделить основные особенности любой образовательной организации как системы:

- 1). Образовательное учреждение строится на основании сети социальных связей (контрактов) по нескольким направлениям:

- руководство – учителя;
- руководство – учащиеся;
- учителя – учащиеся;
- руководство, учителя и учащиеся – внешние социальные связи.

В деятельности образовательного учреждения определяющую роль играют именно социальные связи и накопленный социальный капитал, что предопределяет особенности управления такой организацией[9, С.32]:

- учителя выбирают место работы, нередко ориентируясь на отзывы о руководстве образовательного учреждения;
- учащиеся при выборе места обучения особую роль уделяют мнению близких (референтных) лиц относительно учебного учреждения;
- руководство учебного заведения стремится максимально расширить объем социальных связей с внешней средой путем многочисленных презентаций учебного заведения, заключения контрактов с потенциальными работодателями и так далее.

Фактически, результативность процесса обучения во многом зависит именно от отлаженности социальных связей в образовательной системе.

Таким образом, первый аспект постановки целей при управлении образовательной системой: это аспект развития социального капитала, включающий в себя удовлетворенность руководства, персонала и обучаемых существующем уровнем развития данной образовательной системы.

Вторым компонентом образовательной системы является непосредственно процесс обучения.

Применяемые учреждением педагогические технологии нередко являются основным конкурентным преимуществом: по аналогии с бизнес-процессами любой коммерческой организации.

Таким образом, вторым аспектом постановки целей в управлении образовательным учреждением является развитие и совершенствование технологий педагогической деятельности.

Результатом применения указанных технологий становится определенный уровень освоения материалов учащимися.

Содержание образовательных программ и нормативы усвоения знаний в настоящее время регламентированы многочисленными образовательными стандартами.

Анализ соответствия результатов обучения требованиям ФГОС является третьим аспектом постановки целей в управлении образовательной системой.

И, наконец, четвертой составляющей в управлении образовательной системой является ее ресурсная эффективность, которая выражается в способности решать поставленные цели с оптимальным использованием имеющихся площадей, материальной базы, фонда оплаты труда.

Условно четвертый аспект постановки целей – это цели экономической эффективности учебного заведения.

Выделенные четыре аспекта постановки целей в управлении образовательной системы позволяют перейти к формированию сбалансированной системы показателей деятельности организации, теоретические основы которой изложены в следующем пункте.

1.4. Теоретические основы применения сбалансированной системы показателей при постановке целей в профессиональной образовательной организации

В настоящий момент возрастает необходимость формирования адекватной системы оценки эффективности деятельности образовательного учреждения. При этом следует отметить, что при растущей коммерциализации образовательных организаций в РФ, пока слабо заимствуются и используются методы и методики оценки эффективности, которые накоплены в рамках бизнес-практики.

В тоже время отмечается увлечение со стороны российских образовательных учреждений всех типов вопросами формирования собственных рейтингов или способами продвижения в международных или российских системах рейтингов образовательных учреждений.

И это увлечение в ближайшем будущем будет приводить к негативным последствиям. Подгонка под внешние показатели и даже продвижения образовательного учреждения в рейтинге, не всегда является свидетельством его внутренней успешности. Кроме того, увлечение рейтингованием без формирования всесторонней оценки внутренней среды образовательного учреждения будет являться препятствием к достижению долгосрочных целей и развитию большинства образовательных учреждений.

Необходимо понимать, что рейтинги с позиции маркетинга лишь инструменты продвижения образовательного учреждения во внешней среде, они создаются, как правило, в расчете на задаваемые показатели и целевые ориентиры потенциальной аудитории (абитуриентов и их родителей), либо государственных органов (Министерства образования и науки РФ) или потенциальных спонсоров.

Кроме того, в существующих рейтингах отмечается превалирование количественных показателей оценки, что не совсем правомерно для образовательных учреждений [5, С.66]

Таким образом, необходимо грамотное сочетание количественных и качественных показателей, важным является и выделения сфер или аспектов деятельности организации, которые должны подвергаться оценке.

Накопленный успешными бизнес-организациями опыт свидетельствует, что прежде чем продвигать какие-либо товар/услугу или компанию во внешнюю среду, необходимо задать целевые ориентиры организации и сформировать систему индикаторов, по которым будет оцениваться достижение краткосрочных и долгосрочных целей на всех уровнях.

Формируемая внутренняя система оценки должна быть не только отвечать требованиям внешней среды, но и соответствовать внутренним возможностям и специфике организации. И это чрезвычайно важно как раз для образовательных учреждений, чьим ключевым конкурентным преимуществом является персонал (профессорско-преподавательский состав), его знания и опыт.

Для формирования обозначенной выше системы внутренней оценки мы предлагаем модифицировать систему сбалансированных показателей, разработанную в 1990 году Д. Нортон и Р. Капланом.

Согласно Д. Нортону и Р. Каплану, обязательной оценке подлежат четыре блока (составляющие) деятельности организации [22, С.86]:

- Финансовый аспект (в коммерческих организациях в данный блок включают операционные показатели прибыльности, рост продаж, генерирование наличности и т.д.).

- Клиентская составляющая (потребительская база или сегмент рынка, в котором конкурирует организация, а также система показателей её деятельности в целевом сегменте рынка). Проведение анализа по этой

составляющей позволяет любой современной организации достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, желаемыми результатами и факторами их достижения, а также найти гармоничное сочетание объективных и субъективных показателей деятельности.

Например, применительно к образовательной организации в рамках данного аспекта могут быть сформированы несколько базовых субъективных показателей, связанных с удовлетворенностью учащимися образовательным процессом, выпускниками – полученных компетенций и т.д., дополненных такими объективными данными – как объем и доля целевого рынка, востребованность выпускников рынком труда и т.д. [48, С.44].

Кроме того, анализ в этой сфере должен концентрироваться не только вокруг «ценности предложения», но учитывать и мониторить факторы формирования лояльности потребителей, что чрезвычайно важно в современном образовательном процессе, который ориентирован на непрерывную систему образования человека в течение всей жизни.

- Блок оценки внутренних бизнес-процессов касается аспектов деятельности компании, в которых необходимо достигать совершенства, для того чтобы быть конкурентоспособным и создать образовательные программы, которые бы позволяли не только сохранить, но и привлечь новых потребителей образовательных услуг.

Этот блок может учитывать и различные показатели, задаваемые, например, государственными органами. При этом принципиальное отличие Системы сбалансированных показателей эффективности в оценке бизнес-процессов заключается в том, что она ориентирована не только и столько на оценку текущей деятельности, сколько позволяет находить и формировать абсолютно новые процессы и задачи, которые организация должна не просто сформировать, но и довести до совершенства [8, С.101]

Анализ научной литературы и бизнес-периодики свидетельствует о растущей популярности данной системы не только для бизнес

организаций, но и для оценки эффективности государственных и муниципальных органов управления, а в последние 5 лет и учебных заведений.

В настоящий момент система внедрена в целом для оценки образовательного учреждения или отдельных образовательных программ в таких образовательных организациях, как Wisconsin University and Kenneth W. Monfort College of Business, Siauliai University, University of Southern California, University of Edinburgh, University of California, University of Akron, Ohio State University, Malaysia University и др.

Таким образом, одна из современных практик стратегического менеджмента – управление на основе сбалансированной системы показателей – все в большей степени применяется в некоммерческих структурах, в том числе в образовательных организациях.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Методические подходы к оценке мотивационного профиля персонала

В теоретической части исследования мы определили, что деятельность любой организации представляет собой сочетание мотивов труда работников (мотивационный профиль), которые организация стремится удовлетворить в той или иной степени путем создания системы стимулирования, и мотивов деятельности самой организации (которые обусловлены ее стадией жизненного цикла) и трансформируются в систему целей деятельности.

Эффективность управления любой организации определяется триадой следующих факторов:

- 1) Насколько мотивы труда работников соответствуют мотивам деятельности организации;
- 2) Насколько действующая в организации система стимулирования соответствует мотивам труда персонала;
- 3) Насколько поставленные (формализованные) цели организации грамотно сформулированы и регламентированы.

В данном подпункте раскроем методические подходы к оценке и формированию мотивационного профиля персонала – т.е. того обобщенного набора мотивов, которыми руководствуется персонал, выбрав данное место работы.

Всю совокупность современных представлений о мотивации сотрудников можно классифицировать в две большие категории – **содержательные теории мотивации** (акцентируются на идентификации и классификации потребностей человека) и **процессуальные теории мотивации** (основаны на психологическом анализе личности и построении индивидуальных мотивационных профилей) [37, С.172]

Наиболее известной содержательной теорией мотивации является иерархия потребностей по А.Маслоу, которая впоследствии была модифицирована в теориях К.Альдерфера (теория «ЕКГ»), Д. Мак-Клеланда, Ф.Герцберга.

В практической сфере наиболее широко использовалась содержательная теория Герцберга[28, С.271]

Социолог Фредерик Герцберг по результатам опроса 200 инженеров и сотрудников одной из американских компаний выявил, что на удовлетворенность работой оказывают влияние в основном внутренние и содержательные характеристики работы, а неудовлетворенность в сильной степени зависела от внешних факторов и контекста работы.

Так появился термин «гигиенические факторы» (его Герцберг позаимствовал в медицине как фактор, который напрямую не улучшает здоровье – т.е., в данном случае напрямую не повышает удовлетворенность трудом) и «мотивирующие факторы» (т.е. факторы, которые напрямую влияют на уровень удовлетворенности).

Среди самых важных гигиенических факторов можно выделить следующие:

- Политика фирмы и администрации;
- Безопасность труда;
- Комфортные условия труда;
- Приемлемая освещённость, хорошее отопление и т.д.;
- График работы;
- Оплата труда;
- Наличие оплачиваемых праздничных дней;
- Наличие больничного;
- Проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ;
- Отношения с коллегами и руководством;
- Уровень прямого контроля работы.

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворённости предупредить; если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворённости, недовольства и раздражения у сотрудников организации.

Наличие этой группы факторов приводит к появлению состояния, когда неудовлетворённости работой как таковой нет, но нет и удовлетворённости работой, т.к. положительно характеризующиеся гигиенические факторы являются чем-то само собой разумеющимся. Отрицательно характеризующиеся гигиенические факторы, в свою очередь, могут привести к полной неудовлетворённости работой.

Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.

К основным мотиваторам можно отнести такие как:

- Успех;
- Общественное признание;
- Интересное содержание деятельности;
- Наличие возможности расти профессионально;
- Степень ответственности;
- Служебное положение.

Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Ещё одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту,

предупреждает опоздания, прогулы и т.п. Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

Факторная теория Герцберга более 20-ти лет использовалась в качестве основного инструмента оценки мотивационных профилей персонала (по разработанным опросникам оценивался уровень развития мотивационных и гигиенических факторов).

С точки зрения процессуальных теорий мотивации одним из первых российских исследований мотивационного профиля сотрудников стали работы Эйдельмана Я.Л. и Лапыгина Ю.Н., в которых исследователи предложили классифицировать всех сотрудников организации в пять различных мотивационных профилей: от инструментального профиля (в котором работа воспринимается как необходимость с целью достижения определенного уровня благосостояния) до интеллектуального профиля (в котором преобладающим мотивом труда является сложность поставленных задач и их инновационный характер), рис.7. [30, С.78]



Рис.7. Классификация мотивационных профилей по Эйдельману.

Очевидно, что указанная типология является слишком «жесткой» в части классификации мотивов труда: в чистом виде подобные типы мотивации встречаются крайне редко (например, для работника интеллектуального труда в любом случае высокую значимость имеет уровень оплаты труда).

Следующей методикой оценки мотивов труда является классификационная теория В.Э. Мильмана.

Фактически это инструмент психодиагностики, состоящий из 14 различных утверждений о роли работы и ее различных аспектах. С каждым из утверждений можно либо полностью согласиться, либо категорически не согласиться (плюс есть усредненные вариации, в которых допускается согласие при определенных условиях) [34, С.15]

В.Э. Мильман предложил все мотивы деятельности человека ранжировать по нескольким шкалам:

- шкала поддержания жизнеобеспечения (фактор «П»);
- шкала комфорта (фактор «К»);
- шкала социального статуса (фактор «С»);
- шкала общения (фактор «О»);
- шкала деловой активности (фактор «Д»);
- шкала творческой активности (фактор «ДР»);
- шкала общественной полезности (фактор «ОД»).

По ответам на представленные в опроснике 14 типовых вопроса, выставляются баллы для каждого из представленных факторов, затем по соотношению числа баллов по факторам определяется тип мотивации человека.

Первый тип – **прогрессивный мотивационный тип** – для него число баллов по факторам творческой, деловой активности и общественной полезности заметно выше оценки факторов комфорта, жизнеобеспечения и общения. Для таких людей важно постоянное участие в значимых проектах, имеющих четко выраженный результат и общественную (либо организационную) значимость.

Противоположный ему тип – **регрессивный мотивационный тип** – для такого сотрудника работа является обязанностью, обусловленной

необходимостью выживания в социуме. При этом, чем спокойнее прошел рабочий день и чем меньше задач в ходе работы возникло, тем лучше.

Третий тип – **импульсивный мотивационный тип** – характеризуется нелогичными, сильными разбросами оценок (например, для человека значимо общение с друзьями и в то же время он описывает, что настроен всеми способами добиваться карьерного роста, что на практике практически невозможно совместить). Обычно разнонаправленные оценки дают молодые люди, не вышедшие на рынок труда и не сталкивавшиеся с реалиями рабочей деятельности.

Четвертый тип – **экспрессивный тип мотивации** – связан с яркой выраженностью одного или нескольких мотивов, получающих исключительную значимость в глазах человека. Экспрессивный тип мотивации может занижать значимость всех прочих факторов (например, условная цель – «засветиться на ТВ», безотносительно того, насколько это финансово успешный проект, какие он имеет репутационные риски и т.д.). Многих участников современных реалити-шоу можно охарактеризовать именно наличием экспрессивного типа мотивации.

Пятый тип – **уплощенный тип мотивации** – в этом случае, напротив, ни один из факторов не получает достаточной оценки значимости. Все оценки сглажены вплоть до того, что человеку абсолютно все равно, в какой сфере себя выражать (условно выражаясь, лишь бы была стабильность и хватало на обеспечение своих нужд в материальном плане).

Факторная оценка Мильмана является достаточно гибким инструментом оценки мотивации персонала, поскольку охватывает более широкий круг мотивов труда.

Однако, эта методика не является исчерпывающей – в зарубежной практике были разработаны еще более обширные факторные модели оценки мотивационного профиля персонала.

На текущий момент наиболее репрезентативной с точки зрения количества рассматриваемых факторов мотивации является теория мотивации Ш.Ричи и П.Мартина [62, С. 32]

Суть этой теории сводится к идентификации 12 факторов трудовой мотивации сотрудников, которые были выявлены эмпирическим путем на основе 20-летней работы авторов концепции.

Основным преимуществом данной теории является ее практическая применимость: Ш.Ричи и П.Мартин разработали стандартный опросник для персонала, который позволяет составить мотивационный профиль сотрудника. Опрашиваемым предлагается ответить на 33 вопроса. В каждом вопросе присутствует набор ответов А, В, С, D – респонденту предлагается проранжировать значимость предложенных ответов, маркируя степень значимости каждого ответа соответствующим количеством баллов.

На каждый вопрос дается 11 баллов – эту величину нужно распределить между обозначенными в вопросе вариантами ответов. Подробный перечень вопросов и методика последующей обработки и интерпретации результатов приведена в Приложении №1.

Общее описание потребностей по шкале Ш.Ричи и П.Мартина представлено в таблице 3.

Таблица 3.

Описание мотивов трудовой деятельности сотрудника по классификатору Ричи и Мартина

Порядковый индикатор мотива	Характеристика мотива
А	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении (или желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок). Данный мотив выявляет тенденцию к росту в процессе трудовой жизни: увеличение трат (создание семьи, приобретение жилья) обуславливает повышение значимости данного мотива.
В	Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

С	Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы. Потребность в снижении уровня неопределенности и установлении четких правил и директив выполнения работы.
D	Потребность в социальных контактах, общении с широким кругом людей (показатель характеризует потребность в росте числа социальных связей).
E	Потребность в установлении доверительных отношений с коллегами (здесь акцент на качество связей, а не их количество).
F	Потребность в завоевании признания со стороны других людей.
G	Потребность в достижении сложно-структурированных целей, постоянного «повышения планки» результативности (самотивация).
H	Потребность осуществлять руководство другими людьми.
I	Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции.
J	Потребность в креативности (вариативности) рабочих задач
K	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.
L	Потребность в общественно-полезной работе.

Таким образом, с практической точки зрения, опросник Ричи и Мартина является наиболее удобным инструментом для построения мотивационного профиля персонала, именно эту методику мы предлагаем использовать для выполнения первой задачи построения эффективной системы управления по целям – оценки мотивов деятельности персонала.

2.2. Методические подходы к определению стадии жизненного цикла профессиональной образовательной организации

В 70-ых гг. XX века одной из доминирующих теорий менеджмента стали теории жизненного цикла организаций: многочисленные исследователи, проводя анализ динамики развития тех или иных компаний, приходили к схожим выводам: в своем развитии любая организация переживает этапы развития и кризисы, во многом схожие с этапами жизни человека. Компании рождаются, требуют определенного времени на «выхаживание», затем переходят в фазу бурного роста, который со временем элиминируется и замедляется.

Поскольку большинство фирм действуют в конкурентной среде, в определенные моменты времени они сталкиваются с ситуацией «проигрыша конкурентам»: когда конкурирующие организации показывают более высокие темпы роста, получают большие доли на рынке. Такая ситуация становится сигналом кризиса развития, когда прежняя модель руководства компанией уже не работает в должной мере. Ответом на данный кризис может стать как успешная реорганизация (которая затем выведет компанию на новый виток роста), так и бюрократизация (когда решение реальных организационных проблем подменяется увеличением контрольных функций, проведением многочисленных неэффективных совещаний и отсутствием стратегии по поддержанию продаж).

Наиболее известной теорией циклического развития является теория жизненного цикла И.Адизеса, которую можно формализовать следующим образом (рис.8.), [38, С.234]



Рис.8. Концепция жизненного цикла организации

Очевидно, что данная теория строилась прежде всего для анализа деятельности частных коммерческих организаций: которые имеют четко идентифицируемого основателя (бенефициара), ориентированы на получение прибыли, работают в конкурентной среде, фактически не поддерживаются внешними агентами (например, за счет субсидий государства) и успешность которых определяется в финансовых проекциях (рентабельность капитала, рост стоимости акций и т.д.).

Для определения стадии жизненного цикла Институт Адизеса предлагает сотрудникам фирмы и ее руководителям ответить на ряд стандартизированных вопросов, которые посвящены анализу внутриорганизационных связей, стилю управления, наличию у фирмы конкурентоспособного продукта и стратегии развития.

Вместе с тем, указанный инструмент фактически неработоспособен, когда речь заходит об анализе жизненного цикла специфических

некоммерческих организаций: в сфере здравоохранения, образования, культуры.

На наш взгляд, теория жизненного цикла в полной мере актуальна и для таких организаций, но имеет ряд существенных отличий:

1). Образовательные учреждения имеют размытую стадию рождения: у данной стадии нет единоличного бенефициара (основателя), регистрация учебного заведения не несет символической окраски (появление нового рыночного игрока), персонал не воспринимает новое учебное заведение как потенциального лидера своей отрасли (отсутствует предпринимательский энтузиазм).

В текущих условиях основную часть рынка образовательных услуг составляют государственные образовательные учреждения, появление которых строго регламентировано и санкционировано.

В связи с этим, все основные этапы «юности» фирмы (по классической теории жизненных циклов) оказываются не актуальными для образовательных учреждений.

2). У образовательных учреждений отсутствует бенефициар: руководитель образовательного учреждения фундаментально остается наемным сотрудником (его сохранение в должности обусловлено позицией государственных надзорных органов).

Таким образом, для образовательного учреждения невозможно идентифицировать «ловушки основателей» либо стадии бюрократизации: это учреждение изначально создается с регламентированной организационной структурой, без которой просто не сможет функционировать.

3). Критерии успешности образовательных учреждений в большей мере качественные, чем количественные: в классической теории жизненного цикла стадия зрелости фирмы определяется по стабильности ее доли на рынке, отдаче на инвестированный капитал (рентабельности), способности генерировать стабильные денежные потоки от основной деятельности.

Успех образовательного учреждения идентифицировать сложнее: он формируется на основе мнения множества заинтересованных сторон и представляет собой фактически многолетнюю деловую репутацию.

4). *Образовательные учреждения не автономны*: подавляющая часть таких учреждений финансируется за счет государственного бюджета, т.е. фактически выступает звеном единой государственной системы. В этом случае зависимость от внешних источников финансирования не является показателем проблем в организации.

5). *Для образовательных учреждений в меньшей степени характерна организационная смерть*: в классической теории жизненного цикла организация, не справившаяся с внутренними проблемами, покидает рынок через механизм банкротства и юридической ликвидации.

В случае с образовательными учреждениями подобные прецеденты относительно редки (выражены в форме отзыва лицензии на оказание образовательных услуг), при этом стадия бюрократизации и застоя может быть растянута во времени на несколько лет.

Таким образом, теория жизненного цикла образовательного учреждения, на наш взгляд, должна быть сжата в более емкие и объемлющие фазы (таблица 4):

Таблица 4.

Ключевые характеристики стадий жизненного цикла образовательного учреждения.

Стадия жизненного цикла образовательного учреждения	Ключевые характеристики
Юность	- учреждение имеет низкую узнаваемость; - набор профессиональных дисциплин ограничен (узкая «продуктовая» линейка);

	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение учащихся требует проактивных действий (маркетинг, активная реклама, агитация); - сложности с набором штатных единиц; - недоукомплектованность кадрами; - проблемы организационного плана (с помещениями, обеспеченностью учебными материалами); - нестабильность бюджетных планов (непредвиденные кассовые разрывы, периодически возникающие разовые сборы средств и т.д.); - сложности выпускников в плане трудоустройства («имя» образовательного учреждения ни о чем не говорит); - уровень оплаты труда ниже, чем у основных игроков; - система дополнительного материального стимулирования не разработана либо разработана формально; - отсутствует четко сформулированная стратегия развития, миссия учреждения и понимание собственной позиции.
Стабилизация	<ul style="list-style-type: none"> - учреждение получает определенную репутацию;

	<ul style="list-style-type: none"> - проведено не менее 3-4 полноценных выпусков специалистов; - налажены кооперационные связи с несколькими работодателями, которые готовы предоставить базу для практики и последующего трудоустройства; - укомплектованность штатных единиц, отсутствие «авральных» моментов в учебном процессе; - перечень учебных программ расширяется; - учреждение приобретает положительную репутацию и «социальный капитал» (отзывы учащихся, родителей, работодателей); - учебные процессы получают сертификацию по стандартам менеджмента качества; - программы стимулирования персонала приобретают четкие критерии, понятные большинству сотрудников; - основная часть персонала осведомлена о стратегии развития учреждения, разделяет базовые цели и задачи стратегического плана развития.
Зрелость	- учреждение известно на рынке;

- имя учреждения работает в его пользу: выбор потенциальных учащихся основан на репутации заведения;
- проведено более 4 выпусков специалистов;
- персонал учреждения активно повышает квалификацию, растет доля преподавателей с ученой степенью и доля персонала, регулярно повышающего категорию;
- учреждение входит в профессиональные ассоциации, является регулярным участником образовательных конференций;
- является инициатором различного рода инноваций (разрабатывает собственные учебные пособия, образовательные комплексы, внедряет новые технологии обучения);
- уровень трудоустройства выпускников по специальности стабильно превышает 80%;
- уровень удовлетворенности персонала, учащихся, работодателей стабилен либо показывает тенденцию к росту;
- бюджет учреждения имеет высокую степень прогнозируемости, его исполнение осуществляется без значимых отклонений (более 15% от плана по статьям доходов/расходов);

	<ul style="list-style-type: none"> - руководство учреждения узнаваемо, является «лицом» организации; - отсутствуют резкие кадровые перестановки, уровень текучести персонала соответствует среднеотраслевым значениям; - проверки надзорных органов не выявляют существенных отклонений, способных повлиять на непрерывность учебного процесса; - стратегия развития активно реализуется, можно идентифицировать результаты ее воплощения
<p>Бюрократизация (инертность)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - учебное заведение сталкивается с нареканиями надзорных органов в части качества учебного процесса, способными привести к приостановке образовательной деятельности; - численность «входящего потока» поступающих уменьшается в динамике (год к году); - снижается активность преподавательского штата (уменьшается численность повышающих квалификацию, численность участников профессиональных конкурсов); - образовательное учреждение теряет квалифицированные кадры (сталкивается с

	<p>увольнением ведущих преподавателей/методистов/руководителей);</p> <ul style="list-style-type: none"> - ухудшается качественная структура обучающихся (на основании средних баллов ЕГЭ, растет процент неуспевающих, процент отчисленных по неуспеваемости); - не достигаются плановые показатели по доходам от образовательной деятельности (отклонения более 15% от плана); - снижается уровень трудоустройства выпускников по специальности, учреждение готовит избыточные кадры; - учебные программы не отвечают реалиям рынка, не обновляются; - учреждение теряет узнаваемость на рынке (по результатам независимых опросов); - существенно снижается индекс цитируемости по разработкам учебного заведения; - система материального стимулирования становится непрозрачной, растет уровень дифференциации доходов внутри персонала, появление групп «своих» и «чужих»
Упадок	<p>- деятельность учреждения приостановлена полностью либо по ряду образовательных</p>

	<p>программ на основании предписаний надзорных органов;</p> <ul style="list-style-type: none"> - бюджетные планы по поступлениям не выполнены более чем на 25%; - учреждение вынуждено закрыть часть образовательных программ; - ухудшается материальная база: сокращение арендных площадей, сворачивание вспомогательных подразделений; - высокий уровень текучести кадров; - непрогнозируемый ранее уход ключевого руководства, частая (более одного раза в год) смена высшего руководящего состава; - низкий уровень удовлетворенности персонала, обучающихся, работодателей; - периодически возникающие слухи о слиянии/закрытии учебного заведения, негативный информационный фон
--	---

Из данной таблицы можно выделить несколько проекций оценок деятельности образовательного учреждения:

I – маркетинговая проекция (узнаваемость, наличие собственного «бренда», статистика входящего потока поступающих в динамике)

II - проекция бизнес-процессов (укомплектованность штата, обеспеченность учебно-методическими материалами, наличие собственных сервисных услуг);

III – проекция «стейкхолдеров» (заинтересованных лиц) – выражается в удовлетворенности персонала, студентов, работодателей деятельностью образовательного учреждения;

IV – финансовая проекция (обеспеченность доходами, прогнозируемость бюджета, динамика поступлений/расходов).

Для каждой проекции целесообразно разработать собственный опросный лист, позволяющий идентифицировать стадию жизненного цикла учебного заведения.

Веса проекций в сводном рейтинге распределены следующим образом:

- проекция заинтересованных лиц – 0,4;
- маркетинговая проекция – 0,3;
- проекция бизнес-процессов – 0,2;
- финансовая проекция – 0,1

Распределение весов проекций осуществлено на основании анализа действующих методик расчета рейтингов учебных заведений (методики Эксперт РА, ВШЭ, индекс Опоры России и т.д.) [51], [52], [6, С.102], [7, С.97], [12, С.57], [20, С.67], [19], [58], [2], [3], [15].

В свою очередь, для каждой из проекций нами разработан опросный лист, состоящий из нескольких вопросов.

Индекс построен таким образом, что получение наибольшего числа баллов соответствует более высокой стадии жизненного цикла.

Ряд вопросов носят качественный характер, чтобы экспертным путем можно было идентифицировать стадию развития организации.

Таблица 4.

Опросный лист для экспертной оценки стадии жизненного цикла профессиональной образовательной организации

Перечень вопросов	Группа опрашиваемых	Балльная оценка	Вес критерия в итоговом рейтинге
Проекция «Стейкхолдеры», вес показателя – 0,4			

1. Удовлетворены ли вы качеством обучения и актуальностью получаемых знаний?	Учащиеся	0 – не удовлетворен полностью 1- низкая степень удовлетворенности 2 – в достаточной мере удовлетворен 3 – высокий уровень удовлетворенности	0,044
2. Соответствует ли фактическое положение дел в учебном заведении вашим ожиданиям при поступлении?	Учащиеся	0 – не соответствует полностью 1- соответствует лишь в малой части 2 – в достаточной мере соответствует 3 – полностью соответствует либо превосходит ожидания	0,044
3. Достаточен ли уровень материально-технического оснащения учебного заведения (на ваш взгляд)?	Учащиеся	0 – совершенно недостаточен 1- достаточен лишь в малой части 2 – в целом достаточен 3 – уровень оснащения существенно превосходит аналогичные заведения	0,044
4. Считаете ли высоким уровень бюрократических процедур в вашей организации по сравнению с аналогичными учреждениями?	Преподаватели	0 – уровень бюрократизации существенно выше; 1- имеются тенденции к росту бюрократических процедур, чрезмерной нагрузки в части отчетности 2 – в целом ситуация не вызывает нареканий 3 – организация достигла значительных успехов в оптимизации всех функций	0,044

<p>5. Насколько справедлива и прозрачна система оплаты труда (на ваш взгляд) в учебном заведении?</p>	<p>Преподаватели</p>	<p>0 – система непрозрачна и несправедлива 1- лишь часть компонентов системы можно считать справедливой 2 – в целом прозрачна и справедлива 3 – система оплаты труда имеет передовой характер и мотивирует на профессиональное развитие</p>	<p>0,044</p>
<p>6. Насколько вы считаете реализованными возможности для развития и профессионального роста в данном учебном заведении?</p>	<p>Преподаватели</p>	<p>0 – возможности самореализации существенно ухудшились либо отсутствуют в принципе 1- в последнее время возможности реализации существенно сокращаются 2 – в целом достаточны, но имеются резервы для улучшения 3 – возможности исчерпывающие</p>	<p>0,044</p>
<p>7. Удовлетворены ли вы уровнем подготовки выпускников данного заведения?</p>	<p>Работодатели</p>	<p>0 – не удовлетворен, приходится проводить переобучение на рабочем месте 1- не удовлетворен, но могу использовать часть навыков в рабочем процессе 2 – в целом удовлетворен, но требуется дополнительное обучение навыкам 3 – удовлетворен, полученные компетенции и навыки позволяют в</p>	<p>0,044</p>

		короткие сроки приступить к выполнению рабочих задач.	
8. Готовы ли рекомендовать выпускников данного учебного заведения своим коллегам при приеме на работу?	Работодатели	0 – не готов; 1 – не готов для основной части выпускников; 2 – готов для основной части выпускников 3 – готов для всех выпускников	0,044
9. Считаете ли вы актуальными полученные выпускниками знания?	Работодатели	0 – не актуальны 1 – актуальны в малой степени 2 – в целом актуальны, но есть пробелы 3 – актуальны	0,044
Проекция «Маркетинг», вес показателя – 0,3			
1. Наличие и наполнение сайта образовательного учреждения, удобство навигации и достаточность информации для абитуриента/студента	Экспертная оценка	0 – сайт отсутствует 1 - сайт работает со сбоями, имеются технические ошибки (404), информация устаревшая либо неполная 2 – сайт работоспособен, размещены актуальные данные 3 – сайт характеризуется высокой степенью информативности (размещены актуальные учебные программы, реализованы интерактивные учебные кабинеты, представлены результаты самооценки и т.д.)	0,1
2. Наличие проактивных действий учебного заведения на рынке (реклама на радио, ТВ, в СМИ)	Экспертная оценка	0 – действия не предпринимаются 1 – действия предпринимались ранее, но носили единичный (разовый) характер;	0,1

		<p>2 – действия актуальны и реализуются в настоящее время</p> <p>3 – учебное заведение реализует передовые примеры маркетинговых коммуникаций</p>	
3. Работа с современными средствами продвижения (социальные сети, мессенджеры)	Экспертная оценка	<p>0 – работа не ведется</p> <p>1 – имеются зарегистрированные средства коммуникации, но они находятся в упадке</p> <p>2 – в целом средства связи поддерживаются в актуальном состоянии и интересны</p> <p>3 – учебное заведение реализует практики продвижения, являющиеся примером для копирования</p>	0,1
Проекция бизнес-процессов (организации учебного процесса), вес показателя – 0,2			
1. Укомплектованность штата учебного заведения (наличие незаполненных вакансий, проблемы с распределением нагрузки)	Экспертная оценка	<p>0 – наличие 4-5 и более незаполненных штатных единиц</p> <p>1 – наличие 2-3 незаполненных штатных единиц</p> <p>2 – наличие 1-2 штатных единиц</p> <p>3 – полная комплектность</p>	0,025
2. Отсутствие замечаний к содержанию рабочих программ и учебно-методических пособий по результатам последней проверки надзорных органов	Экспертная оценка	<p>0 – замечания носят критичный характер (вплоть до приостановки деятельности)</p> <p>1 – замечания существенны и могут повлечь приостановку деятельности</p> <p>2 – замечания существенны, но не критичны</p> <p>3 – замечания и предписания несущественны</p>	0,025

3. Уровень оснащения учебного заведения ПК и доступом в Интернет	Экспертная оценка	<p>0 – оснащенность менее 50% аудиторий</p> <p>1 – оснащенность от 50 до 70%</p> <p>2 – оснащенность от 70 до 90%</p> <p>3 – оснащенность свыше 90%</p>	0,025
4. Наличие собственных учебно-методических разработок	Экспертная оценка	<p>0 – использование только заимствованных материалов</p> <p>1 – менее 50% материалов являются собственными УМР</p> <p>2 – от 50 до 80% УМР собственные разработки</p> <p>3 – свыше 80% УМР собственной разработки</p>	0,025
5. Уровень удовлетворенности персонала условиями труда и организацией работы	Преподаватели	<p>0 – удовлетворенность менее 50% персонала</p> <p>1 – удовлетворенность от 50 до 70% персонала;</p> <p>2 – удовлетворенность от 70 до 90% персонала</p> <p>3 – удовлетворенность свыше 90% персонала</p>	0,025
6. Наличие формализованной стратегии и плана работы на краткосрочную/среднесрочную перспективу	Руководство	<p>0 – план отсутствует</p> <p>1 – стратегия и план разработаны но не используются фактически</p> <p>2 – стратегия и план разработаны и применяются в оперативной работе</p> <p>3 – стратегия и план используются, регулярно анализируются и корректируются с учетом внешних факторов</p>	0,025

7. Реализация механизма внутренней самооценки, наличие процедур контроля качества	Руководство	0 – самооценка не проводится 1 – самооценка носит единичный характер 2 – самооценка проводится регулярно, но без анализа результатов 3 – самооценка служит инструментом совершенствования работы	0,025
8. Уровень цитируемости учебного заведения	Экспертная оценка	0 – отсутствие публикаций в изданиях ВАК 1 – наличие 1-2 публикаций за последний отчетный год 2 – наличие 2-4 публикаций 3 – свыше 4 публикаций	0,025
Проекция «Финансы», вес показателя – 0,1			
1. Наличие в открытом доступе финансового плана учебного заведения на краткосрочный/среднесрочный период планирования	Экспертная оценка	0 – отсутствие материалов 1 – размещены устаревшие данные 2 – данные актуальны, но неполные 3 – комплектность документов	0,025
2. Коэффициент выполнения бюджета за последний заверченный отчетный период по доходам	Экспертная оценка	0 – отклонение свыше 25% 1 - отклонение от 15% до 25% 2 – отклонения менее 15% 3 – без отклонений, перевыполнение	0,025
3. Динамика доходной части бюджета учебного заведения в ретроспективе (за последние 3 отчетных года)	Экспертная оценка	0 – отрицательная динамика свыше 25% 1 – отрицательная динамика от 0 до 25% 2 – стагнация либо несущественный рост (до 5%) 3 – существенный рост (от 5% и выше)	0,025

4. Уровень самофинансирования учебного заведения в динамике за последние три отчетных года.	Экспертная оценка	0 – полная зависимость 1 – незначительная доля собственных средств (менее 3%) 2 – наличие собственных источников средств (от 3% до 10% в бюджете) 3 – высокий уровень самофинансирования (свыше 10%)	0,025

Каждый показатель в данной системе оценки имеет балльную шкалу от 0 до 3 баллов. Затем полученные балльные оценки умножаются на вес показателя в интегральном рейтинге.

Таблица 5.

Шкала балльной оценки результатов анкетного опроса на определение стадии жизненного цикла профессиональной образовательной организации

Проекция	Максимально возможное количество баллов	Максимально возможная интегральная оценка (с учетом веса)
Проекция «Стейкхолдеры»	27	10,8
Проекция «Бизнес-процессы»	24	4,8
Проекция «Маркетинг»	9	2,7
Проекция «Финансы»	12	1,2
Итого:	72	19,5

С учетом выстроенного соотношения баллов, мы получаем следующие возможные градации интегральной оценки:

- от 0 до 6,5 – этапы ранней юности организации либо значительного упадка (в зависимости от истории работы конкретного учебного заведения);

- от 6,5 до 10 – этап инертности (замедления основных процессов);
- от 10 до 15 – этап стабилизации (выстроена основная часть процессов);
- свыше 15 – этап зрелости (достигнуты высокие значения по всем ключевым процессам, организация выступает лидером в своей отрасли).

Предложенная нами авторская методика позволяет определить стадию жизненного цикла образовательной организации с учетом мнения всех заинтересованных лиц.

В последующем данная информация послужит основой для определения мотивов деятельности каждой организации на определенном этапе жизненного цикла.

2.3. Методические подходы к построению системы управления по целям в профессиональной образовательной организации на основе совмещения мотивов труда персонала и их мотивов деятельности

В деятельности образовательной организации, как следует из представленных ранее материалов, преследуют свои цели сразу несколько заинтересованных групп («стейкхолдеров»):

- на верхней ступени иерархии находятся общественные интересы – образовательное учреждение, помимо выполнения сугубо прикладных процессов обучения, является еще и важнейшим звеном воспитательного процесса, служит в конечном итоге вопросам нравственного, духовного воспитания личности [29, С.15] Эти вопросы формируют первую проекцию целей образовательной организации: **проекцию социального взаимодействия.**

С нашей точки зрения, данная проекция в несущественной степени зависит от стадии жизненного цикла организации: и молодые, и зрелые образовательные учреждения могут активно участвовать в общественной жизни своего населенного пункта, принимать участие в благотворительных акциях, способствовать предоставлению образовательных мест детям из неблагополучных семей/сиротам, оказывать информационную и организационную поддержку различным общественным начинаниям.

Таким образом, мы получаем первый набор целей образовательной организации по проекции социального взаимодействия (таблица 6).

Таблица 6.

Примерный набор целей для проекции социального взаимодействия.

Показатель	Ожидаемый результат	Периодичность контроля
1. Участие ОУ в общественно-значимых акциях (не инициированных ОУ)	Не менее 2 акций	Раз в полугодие

2. Участие ОУ в благотворительных акциях (не инициированных ОУ)	Не менее 2 акций	Раз в полугодие
3. Инициированные ОУ общественные/благотворительные акции	Минимум 1 акция	Раз в полугодие

Следующая ступень иерархии – это непосредственно обучающиеся, их степень удовлетворенности знаниями, уровень востребованности среди профессиональных организаций региона, удовлетворенность родителей выпускников уровнем подготовки и воспитания обучающихся.

Эта проекция в нашей системе управления по целям получила наименование **проекции успешности выпускников**.

Целевые значения данной проекции будут различаться для разных стадий жизненного цикла образовательных учреждений – очевидно, что для только созданной организации затруднительно достичь высокого уровня партнерских связей с работодателями. Также в первое время возможны различного рода претензии к построению образовательного процесса, материально-технической базе (например, разрозненность учебных площадок).

Оценивать данную проекцию целесообразно по нескольким критериям:

Таблица 7.

Примерный набор целей для проекции успешности выпускников.

Показатель	Ожидаемый результат	Периодичность контроля
1. Число партнеров-работодателей ОУ	Зависит от стадии жизненного цикла	Ежегодно (в рамках самоанализа ОУ)
2. Удовлетворенность партнеров-	Зависит от стадии жизненного цикла, но не менее 50%	Ежегодно (в рамках самоанализа ОУ)

работодателей уровнем подготовки учащихся		
3. Удовлетворенность обучающихся уровнем подготовки	Зависит от стадии жизненного цикла, но не менее 70%	Ежегодно (в рамках самоанализа ОУ)
4. Удовлетворенность родителей обучающихся аспектами жизни ОУ (материальная база, питание, организация досуга, обучение).	Зависит от стадии жизненного цикла, но не менее 70%	Ежегодно (в рамках самоанализа ОУ)
5. Доля выпускников, устроившихся на работу по специальности после выпуска.	Не менее 50%	Ежегодно (в рамках самоанализа ОУ)

В совокупности проекция социального взаимодействия и проекция успешности выпускников являются проекциями первого уровня: они помогают в количественном выражении оценить главную роль (миссию) образовательного учреждения: поддерживать социально-нравственные институты общества и осуществлять подготовку успешных, востребованных специалистов.

Очевидно, что данная проекция впитывает в себя множество подцелей, связанных с различными аспектами жизни образовательного учреждения. Соответственно эти цели верхнего уровня необходимо каскадировать в более низкие проекции целей по направлениям. Это будут проекции второго уровня, отражающие внутренние процессы в организации, которые служат для выполнения целей первого уровня.

Обобщенно их можно консолидировать следующим образом:

- эффективность образовательного процесса;

- материально-техническая обеспеченность учреждения;
- удовлетворенность персонала;
- финансовая обеспеченность учреждения.

В рамках оценки **эффективности образовательного процесса** обычно используются следующие показатели:

Таблица 8.

Примерные показатели оценки эффективности образовательного процесса (проекция второго уровня).

Показатель	Ожидаемый результат	Периодичность контроля
1. Степень соответствия образовательных программ ФГОС	100%	Ежегодно
2. Результаты освоения дисциплин учащимися (по модулям)	Положительная динамика результатов по отношению к АППГ	По семестрам
3. Уровень вовлеченности учреждения в олимпиады, конкурсы проф.мастерства. Динамика результатов.	Положительная динамика результатов по отношению к АППГ	По семестрам
4. Уровень текучести обучающихся (показатели выбытия по неуспеваемости)	Снижение показателя к АППГ. Повышение качества конкурсного отбора в учреждение.	По семестрам

Показатели **материально-технической обеспеченности** профессиональной образовательной организации охватывают следующие вопросы [59, С.178]:

- достаточность занимаемых площадей численности обучающихся (по санитарным нормам);
- наличие собственных пунктов питания, спортивных площадок;
- количество компьютеров, подключенных к скоростному Интернету (от общего числа компьютеров в учреждении);
- обеспеченность специализированными программными комплексами для обучения профильным дисциплинам;
- возможность проведения конференций в формате видеосвязи, презентаций;
- наличие электронной подписки на ведущие библиотечные ресурсы, профильные журналы, обновление библиотечного фонда;
- наличие доступа к базам данных (для профильных дисциплин).

Показатели **удовлетворенности персонала** целесообразно рассчитывать на основании опросных листов с использованием вопросов, которые были приведены при определении стадии жизненного цикла организации [26]

Чем меньше количество набранных баллов по данному направлению, тем выше необходимость проводить углубленный анализ причин несоответствия стимулов и мотивов деятельности.

В свою очередь, цели второго уровня выстраиваются на основе одного общего «фундамента» (базовых факторов построения целей):

- распределение финансовых ресурсов;
- мотивационный профиль сотрудников;
- создание нематериальных стимулов.

Именно эти факторы следует анализировать, выясняя причину расхождений между желаемым уровнем достижения целей и фактически сложившимся.

Очевидно, что в случае, если основную часть персонала составляют сотрудник с «избегательным» типом мотивации, внедрение новых идей (даже при наличии достаточных ресурсов) окажется крайне малоэффективным.

По сути, любая образовательная организация в самом начале построения своей системы управления по целям должна учитывать именно этот набор ограничений.

Если обобщить данную картину, мы получаем следующую цепочку выполнения миссии образовательного учреждения (рис.9).



Рис.9. Цепочка реализации миссии профессиональной образовательной организации

Таким образом, применяя разработанную нами схему реализации миссии профессиональной образовательной организации, можно провести анализ эффективности действующей практики управления фактически любого образовательного учреждения, по следующему алгоритму:

1). Определить текущую картину – стадию жизненного цикла;

2). Идентифицировать, какие цели вторичного уровня отслеживает на данный момент учреждение и полностью ли эти цели укомплектованы (по основным направлениям);

3). Оценить реальность поставленных целей и их соответствие критериям SMARTER а также соответствие текущей стадии жизненного цикла организации.

4). Скорректировать (при необходимости) цели вторичного уровня и верхнего уровня, представить их в форме системы сбалансированных показателей деятельности образовательного учреждения и довести до персонала.

Практическое применение данной методики будет изложено далее в третьей главе.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ НА ПРИМЕРЕ ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ И ТОРГОВЛИ»

3.1. Определение текущей стадии жизненного цикла ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

На основе анализа представленных теоретических и методических материалов по теме управления учреждениями СПО, нами был составлен свод оценочных показателей, которые могут применяться при оценке этапов жизненного цикла учебного заведения.

Социологический опрос мы предлагаем проводить по группам заинтересованных в деятельности учреждения СПО лиц:

- учащихся;
- преподавателей;
- работодателей.

Проведение данного исследования является одним из элементов расчета сводного индекса, показывающего успешность развития той или иной организации, стадию ее жизненного цикла и корректность действующих целей руководства.

Очевидно, что наибольший вес в этом индексе имеет точка зрения лиц, непосредственно связанных с деятельностью учебного заведения – в целом данный блок занимает 40% в нашем сводном индексе.

Общее число вопросов опросника – девять, по три вопроса для каждой из наиболее значимых групп-стейкхолдеров (заинтересованных лиц). Соответственно, каждый вопрос имеет «вес» в сводном индексе, равный 0,044 (0,4/9).

Перечень вопросов приведен ниже:

Блок оценки мнения заинтересованных в деятельности ГБПОУ
«Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»
заинтересованных социальных групп

Перечень вопросов	Группа опрашиваемых	Балльная оценка	Вес критерия в итоговом рейтинге
1. Удовлетворены ли вы качеством обучения и актуальностью получаемых знаний?	Учащиеся	0 – не удовлетворен полностью 1- низкая степень удовлетворенности 2 – в достаточной мере удовлетворен 3 – высокий уровень удовлетворенности	0,044
2. Соответствует ли фактическое положение дел в учебном заведении вашим ожиданиям при поступлении?	Учащиеся	0 – не соответствует полностью 1- соответствует лишь в малой части 2 – в достаточной мере соответствует 3 – полностью соответствует либо превосходит ожидания	0,044

<p>3. Достаточен ли уровень материально-технического оснащения учебного заведения (на ваш взгляд)?</p>	<p>Учащиеся</p>	<p>0 – совершенно недостаточен 1- достаточен лишь в малой части 2 – в целом достаточен 3 – уровень оснащения существенно превосходит аналогичные заведения</p>	<p>0,044</p>
<p>4. Считаете ли высоким уровень бюрократических процедур в вашей организации по сравнению с аналогичными учреждениями?</p>	<p>Преподаватели</p>	<p>0 – уровень бюрократизации существенно выше; 1- имеются тенденции к росту бюрократических процедур, чрезмерной нагрузки в части отчетности 2 – в целом ситуация не вызывает нареканий 3 – организация достигла</p>	<p>0,044</p>

		значительных успехов в оптимизации всех функций	
5. Насколько справедлива и прозрачна система оплаты труда (на ваш взгляд) в учебном заведении?	Преподаватели	0 – система непрозрачна и несправедлива 1- лишь часть компонентов системы можно считать справедливой 2 – в целом прозрачна и справедлива 3 – система оплаты труда имеет передовой характер и мотивирует на профессиональное развитие	0,044
6. Насколько вы считаете реализованными возможности для развития и профессионального	Преподаватели	0 – возможности самореализации существенно ухудшились либо отсутствуют в принципе	0,044

<p>роста в данном учебном заведении?</p>		<p>1- в последнее время возможности реализации существенно сокращаются 2 – в целом достаточны, но имеются резервы для улучшения 3 – возможности исчерпывающие</p>	
<p>7. Удовлетворены ли вы уровнем подготовки выпускников данного заведения?</p>	<p>Работодатели</p>	<p>0 – не удовлетворен, приходится проводить переобучение на рабочем месте 1- не удовлетворен, но могу использовать часть навыков в рабочем процессе 2 – в целом удовлетворен, но требуется дополнительное обучение навыкам 3 – удовлетворен, полученные</p>	<p>0,044</p>

		компетенции и навыки позволяют в короткие сроки приступать к выполнению рабочих задач.	
8. Готовы ли рекомендовать выпускников данного учебного заведения своим коллегам при приеме на работу?	Работодатели	0 – не готов; 1 – не готов для основной части выпускников; 2 – готов для основной части выпускников 3 – готов для всех выпускников	0,044
9. Считаете ли вы актуальными полученные выпускниками знания?	Работодатели	0 – не актуальны 1 – актуальны в малой степени 2 – в целом актуальны, но есть пробелы 3 - актуальны	0,044

База социологического опроса – ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»;

Численность респондентов социологического опроса:

- учащиеся – 57 человек;

- преподаватели – 21 человек (60% педагогического состава филиала колледжа на ул. Ворошилова, 16);

- работодатели – 4 компании (Отель «Виктория», Центр гостеприимства «Европа», ООО «Молния», ООО «Шарлотка»).

Таблица 10

Результаты анкетирования по разделам опросника среди обучающихся:

Перечень вопросов	Группа опрашиваемых	Распределение ответов респондентов	Средний балл по результатам опроса
1. Удовлетворены ли вы качеством обучения и актуальностью получаемых знаний?	Учащиеся	0 баллов – отсутствуют; 1 балл – 1 чел.; 2 балла – 49 чел; 3 балла – 7 чел. Максимально возможное число баллов (по числу респондентов) – 171, фактически получено - 120	2,1
2. Соответствует ли фактическое положение дел в учебном заведении вашим ожиданиям при поступлении?	Учащиеся	0 баллов – отсутствуют; 1 балл – 4 чел.; 2 балла – 50 чел.; 3 балла – 3 чел. Максимально возможное число баллов – 171, фактически получено - 113	2,0

3. Достаточен ли уровень материально-технического оснащения учебного заведения (на ваш взгляд)?	Учащиеся	0 баллов – отсутствуют; 1 балл – отсутствуют; 2 балла – 57 чел; 3 балла - отсутствуют	2,0
---	----------	--	-----

Таким образом, основная часть респондентов среди учащихся отметили достаточный уровень удовлетворенности и соответствие ожиданиям от выбора учебного заведения.

Таблица 11.

Результаты анкетирования по разделам опросника среди преподавателей:

Перечень вопросов	Группа опрашиваемых	Распределение ответов респондентов	Средний балл по результатам опроса
4. Считаете ли высоким уровень бюрократических процедур в вашей организации по сравнению с аналогичными учреждениями?	Преподаватели	0 баллов – отсутствуют; 1 балл – отсутствуют; 2 балла – 18 человек; 3 балла – 3 человека. Максимально возможное число баллов – 63, фактически получено - 45	2,1

<p>5. Насколько справедлива и прозрачна система оплаты труда (на ваш взгляд) в учебном заведении?</p>	<p>Преподаватели</p>	<p>0 баллов – отсутствуют; 1 балл – отсутствуют; 2 балла – 21 человек; 3 балла – отсутствуют. Максимально возможное число баллов – 63, фактически получено - 42</p>	<p>2,0</p>
<p>6. Насколько вы считаете реализованными возможностями для развития и профессионального роста в данном учебном заведении?</p>	<p>Преподаватели</p>	<p>0 баллов – отсутствуют; 1 балл – 3 человека; 2 балла – 17 человек; 3 балла – 1 человек Максимально возможное число баллов – 63, фактически получено - 38</p>	<p>1,8</p>

Таким образом, основная часть преподавательского состава удовлетворена системой оплаты труда и сложившемся уровнем организационных процедур.

Таблица 12.

Результаты анкетирования по разделам опросника среди работодателей:

Перечень вопросов	Группа опрашиваемых	Распределение ответов респондентов	Средний балл по результатам опроса
7. Удовлетворены ли вы уровнем подготовки выпускников данного заведения?	Работодатели	0 баллов – отсутствуют; 1 балл – отсутствуют; 2 балла – 4 компании; 3 балла – отсутствуют. Максимально возможное число баллов – 12, фактически получено - 8	1,98
8. Готовы ли рекомендовать выпускников данного учебного заведения своим коллегам при приеме на работу?	Работодатели	0 баллов – отсутствуют; 1 балл – отсутствуют; 2 балла – 4 компании; 3 балла – отсутствуют. Максимально возможное число баллов – 12,	1,98

		фактически получено - 8	
9. Считаете ли вы актуальными полученные выпускниками знания?	Работодатели	0 баллов – отсутствуют; 1 балл – 1 компания; 2 балла – 3 компании; 3 балла – отсутствуют. Максимально возможное число баллов – 12, фактически получено - 7	1,74

Основная часть работодателей необходимость дополнительного обучения выпускников непосредственно на рабочем месте, при этом, отмечает в целом достаточный уровень удовлетворенности уровнем подготовки.

Результирующий показатель:

В разработанном нами сводном индексе блок оценки удовлетворенности персонала, учащихся и работодателей составляет 40% от интегрального показателя.

Каждый вопрос опросника имеет максимальное значение – 3 балла, поэтому максимально возможное число баллов по данному блоку может быть равным 27.

Применительно к ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» получено баллов – 17,7, что соответствует среднему показателю и этапу жизненного цикла «Стабилизация» (основные характеристики которого приведены в таблице 13).

Таблица 13.

Основные характеристики этапа жизненного цикла «Стабилизация».

Стабилизация	<ul style="list-style-type: none"> - проведено не менее 3-4 полноценных выпусков специалистов; - налажены кооперационные связи с несколькими работодателями, которые готовы предоставить базу для практики и последующего трудоустройства; - укомплектованность штатных единиц, отсутствие «авральных» моментов в учебном процессе; - перечень учебных программ расширяется; - учреждение приобретает положительную репутацию и «социальный капитал» (отзывы учащихся, родителей, работодателей); - учебные процессы получают сертификацию по стандартам менеджмента качества; - программы стимулирования персонала приобретают четкие критерии, понятные большинству сотрудников; - основная часть персонала осведомлена о стратегии развития учреждения, разделяет базовые цели и задачи стратегического плана развития.
--------------	--

3.2. Практические рекомендации по совершенствованию системы управления по целям и результатам ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

В качестве базы для проведения анализа действующей системы управления по целям в ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» использовался аналитический отчет «Результаты самообследования за 2017 год» (актуальные данные за 2018 г. планируются к публикации в 1-ом квартале 2019 г.) [57]

Как мы определили ранее, для управления жизненным циклом образовательной организации целесообразно вести контроль целей по 4 укрупненным блокам[55]:

- Эффективность образовательного процесса;
- Материально-техническая обеспеченность;
- Удовлетворенность персонала;
- Финансовая обеспеченность.

Эффективность образовательного процесса учреждение отслеживает по следующим целевым индикаторам:

Таблица 14.

Целевые показатели оценки эффективности учебного процесса (цели второго уровня), применяемые в работе колледжа.

Показатель	Периодичность контроля	Результат за последний отчетный период
------------	------------------------	--

Соответствие учебных программ ФГОС	Ежегодно	<p>По данным за 2017 г., все основные программы подготовки (поварское и кондитерское дело, парикмахерское дело) приведены в соответствие с новыми ФГОС.</p> <p>На базе колледжа создана рабочая группа, объединяющая преподавателей, мастеров производственного обучения и методистов – основной целью данной рабочей группы послужила разработка новых УМК, на основе Письма Министерства образования РФ (№06-156 от 20.02.2017 г.) о методической реализации подготовки специалистов по профессиям ТОП-50.</p>
Комплектность УМК и методическая обеспеченность учебного процесса	Раз в полугодие	Аттестация учебных кабинетов по итогам 2017 г. не выявила существенных отклонений в части обеспеченности УМК
Степень выполнения календарно-тематических планов занятий	По семестрам	Календарно-тематические планы выполнены на 100% по итогам 2017 г.

Показатели потери контингента (с анализом причин ухода учащихся)	По результатам учебного года	По итогам 2017 г. колледж покинули до окончания учебной программы 175 человек (в т.ч. 27 – по причине неуспеваемости). Показатель выбытия на 6% ниже АППГ, однако, на 8% увеличилось число отчисленных за неуспеваемость. Необходимо усиление контрольных мероприятий при поступлении в колледж на фоне снижения общего (школьного) уровня подготовки поступающих.
Посещаемость	На регулярной основе	Посещаемость отслеживается кураторами учебных групп регулярно. Отдельные группы взяты под особый контроль.
Интегральная эффективность	По итогам учебного года	Оценивается по итоговым отметкам выпускников при защите итоговых работ и по результатам присвоенных профессиональных разрядов.

В целом блок целей по мониторингу эффективности образовательного процесса в данном колледже является развернутым и не требует дополнительной детализации.

Базовые индикаторы свидетельствуют о положительной динамике результатов образовательного процесса:

- 100% учебных программ соответствуют ФГОС;
- за 2016-2017 гг. ни один из выпускников по итогам защиты дипломной работы не получил разряд ниже установленного;
- 8% выпускников защитили свои работы на «отлично» (годом ранее – 6%).

Направление материально-технической обеспеченности оценивается колледжем по следующим целевым ориентирам:

Таблица 15.

Целевые показатели оценки материально-технической обеспеченности (цели второго уровня), применяемые в работе колледжа.

Показатель	Периодичность контроля	Результат за последний отчетный период
Реальная площадь на одного обучаемого	Ежегодно	10 м2 (соответствует нормативам)
Количество ПК, подключенных к сети Интернет	Ежегодно	86 компьютеров, 40 ноутбуков. Подключены к Сети – 80%
Обеспеченность УМК	Ежегодно	100%
Наличие договоров на осуществление медицинского обслуживания/осмотров	Ежегодно	Договор с ДГКБ №9 (от 2011 г., с ежегодной пролонгацией)
Жилая площадь на 1 студента в фонде общежитий колледжа	Ежегодно	Не менее 6 м2 (соответствует нормативам)

Вместе с тем, в исследуемой нами системе управления (и соответствующем отчете о результатах самообследования) фактически отсутствуют целевые показатели, связанные с удовлетворенностью

персонала и относительные показатели финансовой обеспеченности учебного учреждения.

С целью повышения эффективности целеполагания и последующего контроля за этапами жизненного цикла учебного заведения, мы предлагаем дополнить регулярные отчеты о самообследовании блоком оценки удовлетворенности персонала (используя вопросы опросника, разработанного для идентификации стадии жизненного цикла):

Таблица 16.

Контрольные показатели удовлетворенности персонала, предлагаемые к внедрению в рамках совершенствования системы управления по целям

Показатель	Целевая аудитория	Параметры ответов
1. Считаете ли высоким уровень бюрократических процедур в вашей организации по сравнению с аналогичными учреждениями?	Преподаватели	0 – уровень бюрократизации существенно выше; 1- имеются тенденции к росту бюрократических процедур, чрезмерной нагрузки в части отчетности 2 – в целом ситуация не вызывает нареканий 3 – организация достигла значительных успехов в оптимизации всех функций
2. Насколько справедлива и прозрачна система оплаты труда (на ваш взгляд) в учебном заведении?	Преподаватели	0 – система непрозрачна и несправедлива 1- лишь часть компонентов системы можно считать справедливой 2 – в целом прозрачна и справедлива 3 – система оплаты труда имеет передовой характер и мотивирует на профессиональное развитие
3. Насколько вы считаете реализованными возможности для развития и профессионального роста в данном учебном заведении?	Преподаватели	0 – возможности самореализации существенно ухудшились либо отсутствуют в принципе 1- в последнее время возможности реализации существенно сокращаются 2 – в целом достаточны, но имеются резервы для улучшения 3 – возможности исчерпывающие

Периодичность контроля данных показателей – ежегодно, в рамках регулярной самооценки учебного заведения.

Динамика балльной оценки, полученной по данным вопросам, сможет свидетельствовать об улучшении/ухудшении ситуации с точки зрения реализации основных мотивов деятельности персонала.

Кроме того, систему целевых ориентиров деятельности колледжа, с нашей точки зрения, необходимо дополнить блоком анализа финансовой обеспеченности:

Таблица 17.

Контрольные показатели финансовой обеспеченности, предлагаемые к внедрению в рамках совершенствования системы управления по целям

Показатель	Целевая аудитория	Параметры оценки
1. Наличие в открытом доступе финансового плана учебного заведения на краткосрочный/среднесрочный период планирования	Экспертная оценка	0 – отсутствие материалов 1 – размещены устаревшие данные 2 – данные актуальны, но неполные 3 – комплектность документов
2. Коэффициент выполнения бюджета за последний завершённый отчетный период по доходам	Экспертная оценка	0 – отклонение свыше 25% 1 - отклонение от 15% до 25% 2 – отклонения менее 15% 3 – без отклонений, перевыполнение
3. Динамика доходной части бюджета учебного заведения в ретроспективе (за последние 3 отчетных года)	Экспертная оценка	0 – отрицательная динамика свыше 25% 1 – отрицательная динамика от 0 до 25% 2 – стагнация либо несущественный рост (до 5%) 3 – существенный рост (от 5% и выше)
4. Уровень самофинансирования учебного заведения в динамике за последние три отчетных года.	Экспертная оценка	0 – полная зависимость 1 – несущественная доля собственных средств (менее 3%) 2 – наличие собственных источников средств (от 3% до 10% в бюджете) 3 – высокий уровень самофинансирования (свыше 10%)

Внедрение данных показателей в систему регулярного мониторинга позволит «включить» в поле зрения руководства текущее состояние мотивации персонала и динамику финансовых ресурсов, что является важнейшими факторами выполнения целей верхнего уровня.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенная нами исследовательская работа позволила сделать следующие выводы:

- в современных условиях образовательным учреждениям все в большей степени приходится сталкиваться с необходимостью работы в конкурентной среде, где борьба ведется за сохранение своего места в отрасли (привлечение выпускников школ), за получение достаточного объема бюджетного финансирования, за получение прав на распоряжение автономными доходами и т.д. Изменение макросреды диктует необходимость изменений и управленческих подходов: если ранее бюджетные учреждения могли долгое время работать по «консервативной» модели развития, то теперь их нишу на рынке в случае бездействия достаточно быстро перехватят более сильные учреждения;

- ужесточение конкуренции и повышение требований работодателей к уровню подготовки кадров влечет за собой необходимость создания комплексной системы управления по целям, в которую были бы вовлечены все сотрудники учебного заведения.

Вместе с тем, теоретические и методические основы управления по целям в профессиональной образовательной организации остаются слабо проработанными: в большинстве случаев управленческие подходы копируются с практик коммерческих организаций с небольшим уровнем адаптации, что в последующем приводит к низкой эффективности и недовольству сотрудников «новациями».

Проведенное нами исследование показало все более широкое распространение практики применения сбалансированных систем показателей в деятельности образовательных учреждений: руководство колледжей активно внедряет инструменты целеполагания, контроля и мониторинга в ежедневной деятельности. Однако, эти цели в подавляющем большинстве применяются односторонне: вне поля зрения остаются показатели динамики финансового состояния учебного заведения и уровня удовлетворенности персонала.

Кроме того, практически не применяются в практической деятельности руководителей образовательных учреждений инструменты оценки стадии жизненного цикла, которые показали свою эффективность в деятельности коммерческих структур.

С нашей точки зрения, методические подходы к формированию эффективных систем управления по целям в образовательных учреждениях возможно дополнить следующими положениями:

- деятельность образовательного учреждения целесообразно структурировать с позиции теории жизненного цикла, что позволит идентифицировать наиболее типичные для каждой стадии цикла организационные проблемы и пути их решения.

По результатам проведенного исследования нами были выделены 5 основных стадий жизненного цикла образовательного учреждения:

- юность;
- инертность;
- стабилизация;
- зрелость;
- упадок.

Идентифицировать стадию жизненного цикла мы предлагаем с использованием авторской методики оценки, которая включает в себя: оценку удовлетворенности основных заинтересованных лиц («стейкхолдеров»), оценку эффективности учебного процесса, оценку маркетинговых усилий образовательного учреждения и оценку динамики финансовой обеспеченности учебного заведения.

- стадия жизненного цикла образовательного учреждения обуславливает ключевые организационные мотивы его деятельности: т.е. основные «проблемы роста», которые необходимо преодолеть для перехода на новый уровень развития.

Все цели образовательного учреждения должны учитывать его текущую стадию жизненного цикла.

- по результатам исследования нами были определены общие принципы построения системы управления по целям в образовательном учреждении, которые включают в себя следующие этапы:

А). Определение текущего состояния («стартовой позиции») – включает в себя оценку стадии жизненного цикла организации, оценку мотивационного профиля персонала, финансовых ресурсов учреждения и текущее состояние образовательных процессов.

Б). Проверка наличия целей вторичного уровня и их «адекватность» текущему состоянию учреждения. Иерархия целей вторичного уровня должна включать в себя показатели оценки эффективности образовательного процесса, материально-технической обеспеченности, удовлетворенности персонала и финансовой обеспеченности.

Именно достижение этих целей на регулярной основе является «фундаментом» для достижения целей «верхнего уровня».

В). Оценка степени реализации целей «верхнего уровня», под которыми мы понимаем уровень одобрения и значимости для общества и степень успешности выпускников.

В качестве базовых целей верхнего уровня мы предлагаем целевые показатели **социального взаимодействия (т.е. показатели, характеризующие вовлеченность образовательного учреждения в общественную жизнь города/региона) и целевые показатели успешности выпускников (основанные на оценке удовлетворенности выпускников полученными знаниями, оценке уровня трудоустройства по специальности и оценке уровня развития связей с профильными работодателями).**

В совокупности эти цели помогают в количественном выражении оценить главную роль (миссию) образовательного учреждения: поддерживать социально-нравственные институты общества и осуществлять подготовку успешных, востребованных специалистов.

Апробация полученных теоретических и методических наработок осуществлялась на базе ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Используемые данным учебным заведением цели были проанализированы на предмет полноты и упорядоченности, проведен анализ публикуемых учебным заведением ежегодных результатов самооценки.

В качестве результатов практической апробации были получены следующие выводы:

1). Текущий жизненный цикл ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» соответствует стадии «Стабилизация». Переход к более высокому уровню развития («Зрелость») сопряжен с необходимостью совершенствования материально-технической базы, усилением маркетинговой активности колледжа и постоянным контролем качества обучения.

2). Существующие цели учебного заведения в достаточной степени детализированы по направлениям оценки эффективности учебного процесса и материально-технической обеспеченности.

Вместе с тем, в ежегодных результатах самообследования фактически отсутствуют цели по финансовой обеспеченности и результаты оценки уровня удовлетворенности персонала – именно разработка и утверждение регулярных целевых ориентиров по этим проекциям является основным направлением совершенствования системы управления по целям.

3). Цели «верхнего» уровня в рассматриваемом колледже регламентированы в достаточной степени и регулярно контролируются.

Библиографический список

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.
2. Academic Ranking of World Universities (2010)
3. Aguillo I. F., Bar-Ilan J., Levene M., Ortega J. L. (2010): Comparing University Rankings // *Scientometrics*. Vol. 85. February.
4. Александрова О.В. Сравнительная характеристика автономных, бюджетных и казенных учреждений/О.В.Александрова, М: Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов, 2013 – 56 С.
5. Алишев Т.Б., Гильмутдинов А.Х. Опыт Сингапура: создание образовательной системы мирового уровня // *Вопросы образования*. 2010 - №4 – 247 С.
6. Артюшина И., Чаплыгин А. Рейтинг - дело тонкое /И.Артюшина, Платное образование – 2018 - №4 (66) – С.102
7. Балацкий Е. В., Гусев А. Б. Рейтинги национальных систем высшего образования / *Мир измерений* - 2008. - №4 (86) – С.97
8. Барбер М., Доннелли К., Ризви С. Океаны инноваций. Атлантический океан. Мировое лидерство и будущее образования (пер. с англ. Н. Микшиной) // *Вопросы образования* – 2012 -№ 4 - С. 109
9. Барбер М., Муршед М. Создавая будущее: как хорошие образовательные системы могут стать еще более эффективными в следующем десятилетии // *Вопросы образования* – 2017 - № 3, С.60
10. Башлачев В.А. Демографический коллапс рабочей силы в России//*Деловые новости*, эл.издание. Режим доступа: <http://delonovosti.ru/analitika/4142-demograficheskiy-kollaps-rabochey-sily-v-rossii.html>
11. Берсенева Е.В. Аналитический отчет «Результаты самоанализа ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли», 2017 г., С.78

12. Борганс Л., Кёрверс Ф. Американизация европейского высшего образования и науки / Вопросы образования - 2010 - № 2 – С.57
13. Боровкова Т.И., Морев И.А. Мониторинг развития системы образования. Часть 1. Теоретические аспекты: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004, С.150
14. Бунеев Р.Н. Образовательная система как составная часть системы образования // Начальная школа плюс до и после – 2009 -№ 6, С.6.
15. Bates T. World University Rankings: a Reality Based on a Fraud [Электронный ресурс] // E-learning & Distance Education, 17.09.2010. Режим доступа: [http:// www.tonybates.ca/2010/09/17/world-university-rankings-a-reality-based-on-a-fraud/](http://www.tonybates.ca/2010/09/17/world-university-rankings-a-reality-based-on-a-fraud/)
16. Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения// автореферат диссертации на соискание степени д.п.н., Ч: ЧГПУ, 2008 – 44 С.
17. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом/ А.В. Дейнека – М: Академия естествознания, 2009 – 524 С.
18. Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.
19. Екимова Н. А. (2009): Образовательный потенциал регионов России // Капитал страны. 24.08.2009.
20. Екимова Н. А., Балацкий Е. В. Международный потенциал российской университетской системы / Конкурентоспособность в условиях информационного общества: опыт стран БРИК: материалы международной научно-практической конференции - М.: ГУУ, 2008 – С.67
21. Закирова Э.И. Управление образовательными системами с использованием мультиагентных технологий//Машиностроение и компьютерные технологии – 2013 - №7, 62 С.
22. Ивлев В., Попова Т. BalancedScorecard – альтернативные модели // Банки и технологии – 2018 - № 4, С.128

23. Исраилов Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия/автореферат диссертации на соискание степени к.э.н./Ш.Ш.Исраилов, М: РАНХиГС, 2013 – 27 С.
24. Каплан Р. , Д.Нортон Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию/Каплан Р.,Нортон Д, М: Библиотека IBS, 2006 – 304 С.
25. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/Р.Каплан, М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 – 344 С.
26. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом, электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/bsc2.shtml>
27. Колмачихин Ю.Н. Мотивация персонала по методу МВО, эл.статья. Режим доступа: http://logscm.ru/?page_id=4520
28. Костенко Е.П., Михалкина Е.В. История менеджмента/Е.П.Костенко, Изд-во Южного федерального университета, 2014 – С.605
29. Корнеева Н.Ю. Социально-педагогическая поддержка подростков в условиях дополнительного образования// автореферат диссертации на соискание степени к.п.н., Ч: ЧГПУ, 2004 – С.27
30. Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Мотивация экономической деятельности/Ю.Н.Лапыгин, М: URSS, 2002, С.112
31. Макаренко М.В., Малова В.И. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия/М.В.Макаренко, эл.статья. Режим доступа: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf
32. Министерство образования Российской Федерации, официальный сайт. Режим доступа: <https://минобрнауки.рф>
33. Мотивация и стимулирование при внедрении TQM. Типы мотивации по методологии Герчикова В.И., эл.статья. Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2012/01/19/motivation-and-stimulation/>

34. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум)/Ю.Г.Одегов, М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010, С.649
35. Одиорне Дж. Управление организацией как искусство/Дж. Одиорне; пер.с англ. Толмачевой Е.В., М: Академия, 2002 – 230 С.
36. Официальный сайт ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли». Режим доступа: <http://chgkipit.ru/>
37. Петров В.В. Теории мотивации/В.В. Петров, С-Пб: Питер, 2017 – С.265
38. Петров А.Н. Менеджмент/А.Н.Петров, М: ЮНИТИ, 2017 – С.756
39. Питер Ф. Друкер Практика менеджмента/ П.Друкер – М: Вильямс, 2017 – 456 С.
40. Питер Ф Друкер Управление, нацеленное на результаты/ П.Друкер; пер.с англ. В.Е.Котляр, М: Технологическая школа бизнеса, 1999 – 272 С.
41. План финансово-хозяйственной деятельности ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли»/ утв.11.01.2018 г. (с отчетом об исполнении).
42. Положение об оплате труда работников ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли».
43. Положение о приносящей доход деятельности ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли».
44. Положение о Совете учреждения ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли».
45. Положение о Педагогическом Совете учреждения ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли».
46. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией – 2003 - № 1, 49 С.
47. Правительство Российской Федерации, официальный сайт. Режим доступа: <http://government.ru>

48. Пудалова Е.И. Основные критерии, предъявляемые к автоматизированным системам управления образовательным учреждением // Вестник РУДН, серия Информатизация образования. 2017 - № 4 - С. 59.
49. Радугин А.А. Психология и педагогика/ А.А.Радугин – М: Академия, 2016 – 362 С.
50. Редченко К. Показательное несогласие: BalancedScorecard и TableauDeBord. //Практический менеджмент – 2017 - №12, 65 С.
51. Рейтинг учебных заведений по методологии агентства «Эксперт РА». Электронный ресурс. Режим доступа: https://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2018
52. Рейтинг учебных заведений по методологии ВШЭ. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.hse.ru/ba/stat/reting>
53. Стоюшко Н.Ю. Управление образовательными системами: поиск оснований/Психология, социология и педагогика - 2018 - №2, С.45
54. Стратегическое управление: От программно-целевого метода к BalancedScorecard, эл.статья. Режим доступа: http://www.cfin.ru/software/hyperion/hps/strategy_bsc
55. Устав ГБПОУ «Челябинский колледж индустрии питания и торговли» (2015 г.)
56. Учительская газета, №9 от 01.09.2018 г. – Режим доступа: <http://m-profobr.com/files/gl8ctg52.pdf>
57. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: ССП, электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.intalev.ru/?id=738>
58. Фруммин И. Д., Салми Дж. (2007): Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // Вопросы образования. № 3.
59. Хьюберт Рамперсад К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад / Пер. с англ. Самсонова О.В., М.: Альпина Бизнес Букс, 2004, С.266

60. Чернова Е.Б. Совершенствование организационно-экономического механизма мотивации труда государственных служащих /автореферат диссертации на соискание степени к.э.н./Чернова Е.Б., М.: МГУ, 2009 г. – 34 С.

61. Чучалин А.И., Замятин А.В. Управление образовательной деятельностью в интегрированной системе менеджмента качества вуза // Вопросы образования – 2010 - №1, С.134.

62. Ш. Ричи, П.Мартин Управление мотивацией/Ш.Ричи; пер.сангл.Лалан Е.Э., М: Юнити-Дана, 2016 – С.325