

УДК 37.088

МОТИВАЦИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ ГИБКИХ ЦЕЛЕЙ

© 2012 г. В. В. Шевцов, О. В. Назарова

Академия маркетинга и социально-информационных технологий, г. Краснодар

Анализируются предпосылки и возможности внедрения системы мотивации преподавателей вузов на основе гибких целей (соглашения об относительном улучшении). Рассмотрены механизмы влияния гибких целей на мотивацию преподавателей. Анализируются показатели мотивированности преподавателей.

Ключевые слова: *мотивация; гибкие цели; относительные цели; эффективность систем мотивации; соглашение об относительном улучшении.*

Authors analyze the backgrounds and prospect to introducing a system of motivating high school teachers for their work, based on a flexible goals concept (the relative improvement agreement). They also examine an affecting of flexible goals to the teachers' work, and level of their validity.

Key words: *motivation; flexible goals; relative goals; the effectiveness of motivation schemes; the relative improvement agreement.*

Многообразие систем мотивации можно свести к положительной мотивации и отрицательной. Первая направлена, прежде всего, на стимулирование еще больших побед и проявление инициативы у сотрудников. Получая поощрения и привилегии, работник нацелен выполнять работу лучше, совершенствоваться, стремится к творчеству, ожидая, что какая-либо идея может принести новый бонус. Отрицательная мотивация ставит сотрудника в жесткие рамки, ограничивает круг разрешенных функций, назначает наказание за каждый проступок. Ее основная цель — стимулирование дисциплины. Она мотивирует, как правило, не к действию, а к отсутствию запрещенных шагов. Карательные меры являются показательными, поэтому влияют не только и не столько на совершившего оплошность, сколько на остальной персонал. Отрицательная мотивация, порицая любое отхождение от нормы, побуждает к большей эффективности работы, количественным изменениям результатов труда в краткосрочной перспективе.

Вопрос «что делать, чтобы достичь большей отдачи» актуален и сегодня, и особенно, в сфере образования. Может ли система отри-

цательной или жесткой мотивации, довольно широко используемая в вузовской среде, основанная на отрицательных стимулах, противопоставлении поощрений и наказаний, считаться эффективной? Действительно ли современный преподаватель может быть в необходимой для вуза мере мотивирован жесткой системой мотивации?

Известно, что мотивация — это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность [4]. Мотив является устойчивым личностным свойством субъекта, изнутри побуждающим к совершению определенных действий. Одним из первых, символическое представление силы мотивации предложил Д. Аткинсон:

$$F_m = D_u \times V_{dc} \times Z_{dc}$$

где F_m — сила мотивации; D_u — сила мотива достижения успехов как личностной диспозиции (совокупность факторов, изнутри определяющая поведение личности); V_{dc} — субъективно оцениваемая вероятность достижения поставленной цели (как совокупность внешних и внутренних факторов); Z_{dc} — личностное значение достижения данной цели для человека.

Для оценки D_u , V_{dc} и Z_{dc} нами были предложены группе преподавателей вузов тесты уровня личностной мотивации достижения успехов, вероятности достижения поставленной цели и личностной оценки значения достижения данной цели как производные мотивации, как таковой, так и ее основных слагаемых. Варианты ответов было предложено оценить самим преподавателям по 10-балльной шкале, поскольку это субъективно оцениваемые параметры. Обработанные результаты анкетирования представлены нами на рисунке 1.

Результаты исследований позволили дифференцировать всех анкетированных преподавателей на четыре категории. Первая из них — преподаватели средних лет с невысокой силой мотива достижения успеха (5 баллов из 10), которые оценивают возможность достижения целей в профессиональной деятельности примерно на 9 баллов из 10, но не считают достижение данных целей достаточно значимым для себя. Сила мотивации для респондентов этой категории равна примерно 315 единицам.

Респонденты категории 2 (преподаватели от 50 до 65 лет) имеют большую направленность на успех ($D_u = 8$ из 10 баллов); достижение целей в профессиональной деятельности считают достаточно значимым; вероятность достижения этих целей оценивают на 8 баллов из 10. При этом сила мотива составляет 448 единиц.

Относительно результатов опроса респондентов категории 3 (преподаватели от 35

до 40 лет) отметим, что они имеют высокую направленность на успех (10 баллов из 10), параметры V_{dc} и Z_{dc} оценены ими по 9 баллов. Величина силы мотивации равна в этом случае 810 единицам. Многие из данных респондентов имеют ученую степень кандидата наук.

Самая проблемная категория — четвертая. Сила мотива достижения успехов у данных респондентов, вероятность достижения поставленной цели, личностное значение достижения данной цели примерно равны соответственно 5, 7 и 6. При этом сила мотивации имеет значение 210. Очевидны сложности в профессиональной деятельности данных преподавателей, возможна профессиональная дезадаптация и даже отсев.

По величине F_m можно судить о степени разнородности этого параметра в коллективах преподавателей вузов. Вид графика визуально подчеркивает, что мотивация и самомотивация преподавателей вузов, представленных в выборке, достаточно разнородна. Максимальное теоретическое значение параметра F_m — силы мотивации, может быть равным 1000. Однако фактическое значение этого параметра по нашим экспериментальным данным равно 445,75, что составляет лишь 43,7% от возможного. Это свидетельствует о недостаточном уровне развития мотивации и самомотивации преподавателей, представленных в данной выборке. Также это свидетельствует о необходимости формирования новой стратегии дальнейшего развития организационной культуры вузов. На

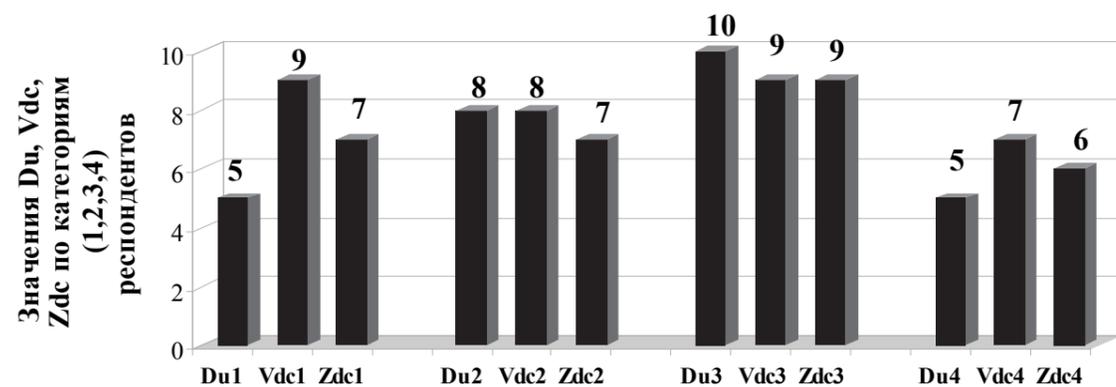


Рис. 1. Сила мотива достижения успеха (D_u), вероятность достижения поставленной цели (V_{dc}), личностное значение достижения поставленной цели (Z_{dc}) по категориям (1, 2, 3 и 4)

наш взгляд, ни один из известных подходов к созданию изменений в системе мотивации преподавателей вузов не опирается настолько последовательно на разрыв с существующими методами, и не является наиболее перспективным, чем модель управления мотивацией преподавателей на основе гибких целей, со свойственным ей четким и понятным требованием уничтожения старых соглашений с заданными результатами деятельности и перехода к новым соглашениям об относительном их улучшении.

Эта концепция управления функционирует не так как другие концепции образовательного менеджмента и явно отличается от модных методов управления последних десятилетий. Причина этого в том, что это программа контрастов. Новое начало, которое невозможно без прощания со старыми привычками. Оно показывает, чтобы достигнуть чего-то нового, следует отказаться от привычного. Необходимо отказаться от целого огромного ряда ритуалов тейлористского мышления и действий. Объективно этому способствует и действующая ныне система оценки вузов на основе рейтингов.

Рейтинги прочно вошли в жизнь современных вузов. Они являются важным инструментом маркетинга образовательных и исследовательских услуг вузов. От места в рейтингах зависит «рыночная стоимость» высшего учебного заведения, его имидж, возможности не только привлекать абитуриентов, но и выигрывать различные гранты и заключать контракты. Попадание вуза в престижный рейтинг определяется фразой: «если ты в рейтинговой таблице — значит ты существуешь». Критики справедливо указывают, что измерить качество образования в вузе, с точки зрения и научной работы, которая в нем ведется, и образования, которое получают студенты, — задача крайне сложная. Можно сказать, что это вечный вопрос оценки качества с помощью количественных показателей. Поэтому следует признать, что все рейтинги отражают лишь часть действительности, не свободны от искажения, но выполняют поставленные перед ними задачи наиболее оптимально. Их широкое использование свидетельствует об их концептуальной ценности.

С точки зрения целей и задач ранжиро-

вания, рейтинги должны ясно представлять задачи и целевую аудиторию, признавать разнообразие оцениваемых объектов, принимать во внимание различие их миссий и задач, обеспечивать ясность спектра источников, которые представляют информацию для ранжирования и индикаторов, полученных на основе каждого из ресурсов. С точки зрения индикаторов и их весов, рейтинги призваны обеспечивать прозрачность используемой методологии составления рейтингов, отдавать предпочтение, по возможности, показателям достигнутых результатов, а не исходным ресурсам, четко определять методы оценки различных индикаторов.

Эдварс Деминг, праотец управления качеством, сказал: «Количественная цель приводит к искажениям и очковитательству, особенно в ситуациях, в которых система не в состоянии достичь цели. Каждый будет достигать именно те показатели (цели), которые ему предписаны. Никто не несет ответственности за наносимый таким образом ущерб» [5].

Модель управления «командование и контроль» имеет три главных недостатка. Во-первых, решения принимаются на центральном уровне: руководство — дело руководителя. Таким образом, замедляется реакция, снижается уровень инноваций, увеличиваются накладные издержки, клиентура отталкивается, талантливые сотрудники демотивируются, этическое поведение усложняется. Во-вторых, жесткие процессы управления создают соглашение с заданными результатами деятельности как внутри организации, так и в ее внешних контактах. В-третьих, системы информации и инструменты менеджмента, в соответствии с основополагающими представлениями тейлоризма, запрограммированы на «центральный контроль» и, таким образом, находятся в конфликте с критическими факторами успеха экономики знаний. Э. Деминг писал, что 98% всех проблем в организациях возникают из-за системы и лишь 2% — из-за людей. Поэтому, если все проблемы связываются с исполнителями, руководство не может заметить 98% имеющегося потенциала к улучшению. Менеджмент результативности в договорных отношениях требует постоянного послушания и зависимости.

Соглашение об относительном улучше-

нии должно базироваться на предположении, что неразумно ставить перед преподавателями и их группами заранее фиксированные цели, а затем контролировать их действия и работу с привязкой к этим целям. Договор между руководством организации, преподавателями и сотрудниками в условиях соглашения об относительном улучшении говорит, что задача руководства заключается в создании стимулирующего климата открытости в организации, в которой сотрудники берут на себя обязательство по постоянному улучшению собственной результативности. Преподаватели и сотрудники при этом должны действовать, руководствуясь своими знаниями и собственными суждениями, адаптируясь к постоянно изменяющимся условиям и среде. Решения в таких условиях принимаются не «в верхах» (по принципу иерархии), получая затем статус «совместных» решений. Происходит распределение центров принятия решений — децентрализация и делегирование в нижние структуры иерархии, в самые нижние — именно туда, где решения принимаются наиболее быстро, ответственно и оптимально — в точки контакта с внешними или внутренними клиентами. Эта модель управления способна заменить бюрократию лидерством, вертикальную структуру приказов — расширением полномочий, иерархическую организацию — самоуправляемыми сетями.

Система управления без фиксированных целей, в рамках которой преподаватели и их команды ориентируются на относительное измерение результативности в сравнении с реальными данными об эффективности, с использованием рейтинговых таблиц сравнения с прямыми конкурентами, постоянно ориентирована на внутреннюю и внешнюю конкуренцию, на постоянное улучшение, повышение мотивации сотрудников. Применение системы управления без фиксированных целей исключает необходимость того, что «руководители должны мотивировать своих работников», «организация должна способствовать возникновению у работников желания работать, обязана опекать своих работников, принуждать их к чему-либо или пытаться вызвать у них ощущение счастья».

Новая система основывается на том, что организация через систему управления предоставляет всем работникам свободу и про-

странство для действия, чтобы те могли раскрыть свой потенциал, и чтобы каждый мог принимать решения и брать на себя ответственность исходя из понимания, что каждый человек хочет думать и действовать самостоятельно, каждый хочет, чтобы его воспринимали всерьез как личность, а не руководили им как «единицей человеческих ресурсов» или использовали в качестве исполнителя какой-либо функции. Формирование среды, в которой каждый преподаватель чувствует прилив энергии не из-за угроз, боязни наказания или обещанных премий, а от своего желания внести свой вклад в общее дело — значительно более благодарное поле деятельности для руководства вуза. Руководство, лидерство в этом случае означают не принятие большего числа решений по сравнению с другими, а самодисциплину, предоставление другим возможности принимать решения на основе понимания того, что руководство требует скромности и восприятия своего служения другим как нечто само собой разумеющееся. Эдвард Деминг говорил, что задача руководителя состоит в том, чтобы в организации забыли о страхе, чтобы сотрудники имели достаточно мужества самостоятельно принимать решения. В моральной плоскости руководство современным вузом должно означать, что руководители вуза не контролируют свою организацию, а служат ей. Их миссия в создании организации, которая стимулирует инициативу работников, их самодисциплину, вызывает у них желание самостоятельно принимать решения и принимать ответственность за собственные действия, чувствовать себя довольными своей жизнью, причастными к коллективному и социальному прогрессу.

Лучших, мечтающих стать успешными, преподавателей тянет к вузам, в которых они могут достичь личных целей. Поэтому наличие большого количества рабочих мест, на которых не просто весело, как ни парадоксально это звучит, но на которых это веселье еще и поощряется, является конкурентным преимуществом вуза. Талантливые сотрудники хотят получать удовольствие и имеют право на это через самоопределение. Цель при этом — создать такую организацию и такие рабочие места, где максимальное количество сотрудников могут принимать важные реше-

ния, выполнять необходимую для достижения успеха работу и принимать ответственность за результаты своей деятельности. Такая рабочая среда создает условия, в которых непосредственно сама работа для сотрудников образовательного учреждения является выгодной и вознаграждает их, эта работа их привлекает и приносит им удовольствие. Руководство в организациях, применивших модель управления на основе гибких целей, позволит сотрудникам и командам самим выбирать цели и определять относительные критерии сравнения. Такой подход эффективен и приводит к максимальной идентификации их с организацией. За руководством вуза, однако, также останется область ответственности: ставить перед командами сложные задачи, помогать в выборе целей, проверять, были ли рассмотрены все альтернативы и многое другое. Главное в управлении предприятием без соглашений с заданными результатами деятельности состоит не в отказе от внутренних согласований целей и бюджетов, а в применении новых соглашений об «относительном» улучшении, как во внутренних, так и во внешних отношениях.

Относительные цели гибки, они автоматически подстраиваются под изменения. Они не фиксированы и не обязательно должны иметь численное выражение. Они всегда амбициозны и готовы к адаптации. Изнурительные переговоры и согласования для них не нужны. Они не создают стимулов для манипуляции и применения власти. Они рождаются в процессе диалога и поиска консенсуса по общим направлениям движения. Такая цель не должна устанавливаться руководством вуза в традиционном представлении такого процесса и не должна «в переговорном процессе» спускаться сверху вниз по иерархии. Она должна «возникнуть», насколько это возможно, без влияния иерархии и власти.

Относительные цели вызывают желание превысить заданную конкурентами мерку, постоянно передают внешние вызовы и требования «снаружи внутрь», не требуют согласования цифр и целей, они всегда актуальны

и амбициозны, их не нужно постоянно регулировать, т. к. они, как правило, обновляют себя сами, автоматически; они не являются ни объектом манипуляции, ни стимулом для нее; они менее ориентированы на финансы и ресурсы; заставляют организацию определить настоящие ключевые индикаторы; предоставляют максимальную свободу в выборе способа достижения цели; увеличивают прозрачность результатов; делают возможными децентрализованную ответственность и принятие решения; представляют четкие связи со стратегией и побуждают к стратегическому способу действий, делая возможной нейтральную оценку результата в ретроспективе в сравнении с актуальными и реальными критериями, учитывающими совокупность внутреннего и внешнего влияния.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 8 изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 2-е изд., доп. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 149 с.
3. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН: Восторг заразителен. / Пер. с нем. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 190 с.
4. Немов Р. С. Психология: учеб. для высш. пед. учеб. заведений. В 3 кн. Кн. 1. Общие основы психологии. — М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2004. — 687 с.
5. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке. — М.: ООО «Белый город», 2010. — 279 с.
6. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 2003. — 176 с.
7. Управление факультетом: Учебник. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 696 с.

Поступила в редакцию

18 апреля 2012 г.



Владимир Викторович Шевцов — доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и налогов Академии маркетинга и социально-информационных технологий.

Vladimir Viktorovich Shevtsov — Ph.D., Doctor of Economics, professor at The Accounting and Taxation department of The Academy of Marketing, Social and Information Technologies.

352430, Краснодарский кр., г. Курганинск, ул. Армавирская, д. 9
9 Armavirskaya st., 352430, Kurganinsk, Krasnodarskiy kr., Russia
Тел.: +7 (918) 38-33-474; e-mail: denshevtsov@ya.ru



Ольга Владимировна Назарова — кандидат педагогических наук, доцент кафедры вычислительных систем Академии маркетинга и социально-информационных технологий.

Olga Vladimirovna Nazarova — Ph.D., Candidate of Pedagogics, docent at The Computer Facilities department of The Academy of Marketing, Social and Information Technologies.

352430, Краснодарский кр., г. Курганинск, ул. Армавирская, д. 9
9 Armavirskaya st., 352430, Kurganinsk, Krasnodarskiy kr., Russia
Тел.: +7 (918) 43-72-367; e-mail: galago76@mail.ru
