

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И НАУЧНЫХ РАБОТНИКОВ ВУЗА

Голубева С.К.

Санкт-Петербургская юридическая академия

В настоящее время все основные процессы, происходящие в мировом сообществе, так или иначе связаны с понятием «качество». «Качество жизни», «качество среды обитания», «качество продукции», «качество услуг», «качество связи», «качество научных исследований» и т.д. и т.п., какую бы сферу человеческой жизнедеятельности мы ни рассматривали, обязательно «встретимся» с «качеством». Таким образом, любая деятельность может рассматриваться как постоянный процесс стремления к качеству. При этом под качеством мы понимаем «совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям. Качество определяется мерой соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей» [1]. Поэтому не случайно, что качество продукции и услуг является одним из важнейших факторов реализации национальных интересов государства в таких сферах деятельности как экономическая, социальная, образовательная, военная, международная, информационная и экологическая, так как всё это в конечном итоге приводит к конкурентоспособности государства на мировом уровне.

Правительством нашей страны с 2005 года реализуется ряд национальных проектов, основной целью которых как раз и является «существенное повышение качества жизни граждан России» [2]. Одним из приоритетных национальных проектов является проект «Образование», появлению которого в немалой степени способствовало подписание Россией Болонской декларации 2003 года, в которой непосредственно говорится о том, что «качество высшего образования является краеугольным камнем в создании общеевропейского пространства высшего образования» [3] и при этом «ответственность за обеспечение качества высшего образования в первую очередь возлагается на сами учебные заведения, и таким образом создается база для реальной ответственности академической системы в рамках каждого государства» [3].

В 2011 году Правительством Российской Федерации утверждена «Федеральная целевая программа развития образования на 2011 - 2015 годы», в которой подчеркивается, что «стратегической целью государственной политики в области образования является повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.» [4, стр. 10]. Совершенно очевидно, что Правительство РФ демонстрирует явную озабоченность проблемами качества предоставляемых образовательных услуг и пытается стимулировать повышение их качества.

Необходимо в связи с этим отметить, что в последние годы в нашей стране происходит становление и системы оценки качества образования. Однако, как отмечается в дополнительных материалах к Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [5], несмотря на ощутимый прогресс в становлении общероссийской системы оценки качества образования, одной из ключевых проблем современного этапа ее развития остается недостаточная целостность и сбалансированность системы процедур и механизмов оценки качества образования и индивидуальных образовательных достижений, реализуемых на федеральном и региональном уровнях системы образования, что не позволяет обеспечивать формирование и развитие единого образовательного пространства. Кроме того, в документе отмечается, что в настоящее время ощущается недостаток механизмов и инструментов, с помощью которых

можно учесть влияние на результаты деятельности образовательных организаций и педагогов ряда существенных факторов, связанных с условиями их работы и обучаемым контингентом.

Таким образом, проблема качества образования и его оценки является в настоящее время одной из актуальных задач нашего государства. При этом одним из основных элементов системы образования является педагогический работник, который непосредственно осуществляет процесс обучения и воспитания. В связи с этим является также актуальной и задача повышения качества работы педагогических работников, в частности преподавателей высшей школы.

Одним из немаловажных факторов, влияющим на качество работы педагогического работника, является мотивация его труда. Мотивация труда становится важнейшим фактором результативности и качества работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала преподавателя, то есть всей совокупности свойств, влияющих на деятельность. В соответствии с моделью Портера – Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения [6, с.10].

Кроме того, любая организация должна помнить о том, что успешность её работы в целом зависит от удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. В ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации» [7, с.6] эти потребности и ожидания для сотрудников организации определены как:

- хорошие условия труда;
- гарантия занятости;
- нематериальные поощрения и денежные вознаграждения.

Рассматривая систему высшего образования, необходимо отметить, что проблема мотивации профессорско-преподавательского состава является одной из значимых управленческих проблем для многих вузов нашей страны. Так, ректор Российского нового университета (РосНОУ), доктор технических наук, профессор В.А. Зернов в своем интервью журналу «Аккредитация в образовании» говорит о том, что в нашей стране отсутствует системная мотивация людей и коллективов, поэтому и эффективность нашей науки на мировом уровне очень низкая [8]. При этом он считает, что система оценки научно-педагогического труда такова, что абсолютно не мотивирует не только конкретных преподавателей, но и целые коллективы на достижение конкретных научных результатов.

Проблема мотивации научно-педагогических кадров изучается давно, о чем свидетельствуют работы ряда отечественных учёных. Исследователи, работавшие в данном направлении (в частности, В. А. Жамин, В. И. Капелюшников, В. В. Корольков, С. Л. Костянян, В. И. Марцинкевич, В. П. Щетинин и др.), изучали мотивацию труда профессорско-преподавательского состава учебных заведений. В последнее время активизировались психологические и социологические исследования, посвященные мотивации научно-педагогического труда. Вместе с тем в публикациях основной акцент сделан на констатации существующих особенностей (чаще негативных) мотивационной сферы педагога высшей школы без предложения конкретных механизмов влияния на мотивацию работников вузов.

Таким образом, проблемы мотивации работников высшей школы хотя и изучаются, но в отрыве от проблем совершенствования управления персоналом вуза, и не выходят на уровень разработки технологий управления мотивацией.

Анализ научных публикаций и диссертационных исследований [9,10,11,12,13,14,15] показал, что проблема мотивации профессорско-преподавательского состава вуза достаточно сложна и многообъемна, поэтому задача выработки рекомендации по мотивации персонала вуза, безусловно, трудно решается.

Тем не менее, попытаемся дать наши предложения, используя такое понятие современного менеджмента, как КРІ. Под КРІ, вслед за Ключковым А.К. [6], мы будем

понимать Ключевой индикатор выполнения. По его мнению, применение системы КРІ в мотивации персонала позволяет достичь:

1) 100%-ной ориентации на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемости – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливости — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятности — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменности – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков» [6, с.10].

Таким образом, наша задача на данном этапе состоит в выделении тех целей, достижение которых имеет определяющее значение при оценке результата деятельности как научно-педагогического работника, так и всего вуза в целом.

Основу для зарождения современного подхода к определению целей заложил Питер Друкер. В его книге описываются общие принципы управления по целям и методика определения целей [16].

Для постановки таких целей, на наш взгляд, удобно использовать методологию SMART. Аббревиатура SMART (умный (англ.)) образована путем определения 5 свойств «умных» целей, а именно цель должна быть:

Specific – конкретная;

Measurable – измеряемая;

Achievable – напряженная, но достижимая – реалистичная;

Relevant — в зоне ответственности сотрудника;

Time bounded – ограниченная во времени.

С нашей точки зрения в такие цели удобно трансформировать рассмотренные нами выше результаты научной деятельности, добавив к ним цели учебно-методической деятельности. При выделении учебно-методических целей мы воспользовались разработкой учёных Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена [17]. Однако мы оставили только те цели, в достижении которых участвует, преимущественно, сам преподаватель, и не принимали в расчет те, которые зависят, например, от заведующего кафедрой, распределяющего учебную нагрузку на год, т.е. «Повысить средний балл экзаменов по читаемым курсам» в большей степени зависит от усилий преподавателя, чем, например, «Руководить подготовкой трех дипломных проектов», поскольку данная учебная нагрузка определяется заведующим кафедрой. Кроме того, как отмечалось выше, при выборе целей, мы учитывали и то, что их достижение должно вносить вклад в достижение целей всего университета.

Что касается временных ограничений, то, по нашему мнению, для научных целей и учебно-методических, их удобно разделить соответственно тому периоду, за который собирается отчетность, а именно, достигнутые научные цели контролируются в конце календарного года, а учебно-методические – в конце учебного. Такой подход позволит проводить материальное стимулирование педагогических работников, достигших наивысших показателей, два раза в год – в начале июля и в конце декабря.

Результаты отбора целей представлены в таблице 1.

Таблица 1 SMART-цели для научно-педагогических работников

Цель	Единица измерения	Удельный вес (в баллах)
------	-------------------	-------------------------

Научные цели		
1. Опубликовать статью:	Шт.	
1.1. Обзорная статья		2
1.2. Статья в зарубежном журнале		4
1.3. Статья в отечественном высокорейтинговом журнале		3
1.4. Статья в отечественном журнале		1
2. Опубликовать монографию	Шт.	6
3. Опубликовать учебник:	Печ.лист	
3.1. Учебник с грифом Минобразования и науки РФ или УМО		5
3.2. Учебник, рекомендованный РИС вуза		3
4. Опубликовать учебное пособие:	Печ.лист	
4.1. Учебное пособие с грифом Минобразования и науки РФ или УМО		3
4.2 Учебное пособие, рекомендованное РИС вуза		2
5. Защитить диссертацию:	Шт.	
5.1. Докторская диссертация		10
5.2. Кандидатская диссертация		5
6. Участвовать в организации и проведении научной конференции (семинара):	Шт.	
6.1. Руководитель		до 5
6.2. Исполнитель		до 2
7. Участвовать в научной конференции (конгрессе, съезде):	Шт.	
7.1. Доклад на международной конференции		4
7.2. Доклад на Всероссийской конференции		3
7.3. Доклад на региональной конференции		2
7.4. Доклад на межвузовской конференции		1
7.5. Доклад на внутривузовской конференции		0,5
7.6. Тезисы международной конференции		1
7.7. Тезисы российской и региональной конференции		0,5
8. Получить документ Роспатента (патент или свидетельство) на охраноспособный результат интеллектуальной деятельности:	Шт.	
8.1. Патент на изобретение		8
8.2. Патент на промышленный образец		6
8.3. Свидетельство на базу данных, программу для ЭВМ		4
9. Получить грант:	Шт.	
9.1. Валютный		10
9.2. Рублевый		5
9.3. Внутривузовский		3
10. Руководить НИР студентов	Час (до 100)	2
Учебно-методические цели		
1. Повысить средний балл экзаменов по читаемым курсам	Ср.балл	Значение ср.балла
2. Повысить качество остаточных знаний	Ср.балл	Значение

		ср.балла
3. Подготовить рабочую программу курса	Шт.	1
4. Разработать УМК курса	Шт.	1 балл на 10 часов занятий
5. Подготовить методическую разработку для преподавателей (по новому курсу)	Шт.	2
6. Подготовить комплект тестовых заданий по дисциплине	Шт.	1
7. Подготовить электронный учебник по дисциплине	Шт.	5
8. Подготовить компьютерную презентацию к учебному занятию	Шт.	1

Плановые целевые значения по большинству показателей зависят от должности и учёной степени преподавателя. Их стартовые значения предлагается устанавливать на уровне усреднённых данных по вузу за последний истёкший календарный период для той же категории преподавателя. Для последующих календарных периодов корректировать на основе достигнутого с обеспечением тенденции к постепенному, но устойчивому росту. Часть показателей (в частности по числу грантов) впоследствии следует уводить от штучного подсчёта к учёту масштаба, т.е. ориентировать не на получение большого числа мелких грантов, а на амбициозность целей получения крупных грантов, пусть в небольшом количестве и под условия групповой реализации.

Таким образом, мы получили инструмент, с помощью которого можно измерить, а затем и оценить эффективность деятельности преподавателя. Все цели конкретны, для рядового преподавателя вуза понятны и достижимы в большей своей части, следовательно, все преподаватели имеют возможность улучшать результаты своей деятельности.

Однако повторимся, что введение этих целей-показателей должно быть в системе КРІ, т.е. профессорско-преподавательский состав должен быть уверен, что за успешное их достижение он получит дополнительное вознаграждение от руководства. Следовательно, они должны быть утверждены ещё до начала формирования плана НИР и обнародованы как цели, так и правила расчёта КРІ. Мало того, должны быть известны правила пересчёта КРІ в премиальную составляющую конкретного сотрудника. Данные правила необходимо соблюдать до подведения итогов календарного периода. После периода апробации, например, в течение года, плановые целевые значения и правила пересчёта в премиальную часть могут быть скорректированы. Необходимо отметить, что крайне не рекомендуется пересматривать правила в сторону понижения, поскольку демотивирующее воздействие подобных изменений может оказаться значительно сильнее мотивирующего, вплоть до деморализации коллектива. Поэтому с особой тщательностью и осторожностью следует выбирать как плановые целевые значения, так и правила пересчёта в премию сотрудника. Дополнительно следует обратить внимание на недопустимость депремирования – выплаты по КРІ должны нести исключительно позитивный, стимулирующий эффект.

Для оценки ожидаемых выгод от внедрения в систему управления профессорско-преподавательским составом вуза мотивации на основе КРІ удобно воспользоваться таблицей, в которой перечислены ожидаемые выгоды и дана предварительная оценка вероятности их возникновения (табл.2). При этом установим следующую шкалу вероятности:

от 0% до 29% - **Небольшая**; от 30% до 59% - **Средняя**; от 60% до 100% - **Высокая**.

Необходимо отметить, что прогноз делается на год, следующий за годом апробации процесса, так как ожидать существенного прироста эффективности деятельности ППС в период апробации было бы неправомерно. Из психологии известно, что люди должны сначала убедиться в действенности системы мотивации и объективности оценки.

Таблица 2 Оценка ожидаемых выгод

№ п/п	Наименование ожидаемой выгоды	Пояснение	Вероятность возникновения		
			В	С	Н
	Увеличение количества бюджетных мест	За счёт разработки и лицензирования новых, актуальных и востребованных образовательных программ. По нормативам Минобрнауки [18] на подготовку одного студента-очника в год выделяется от 63,3 до 112 тыс.руб.	на 10%	на 15%	на 20%
	Увеличение количества лиц, обучающихся на местах с оплатой стоимости обучения, как по программам высшего образования, так и по программам дополнительного образования	За счёт разработки и лицензирования новых, актуальных и востребованных образовательных программ, повышения качества образования, развития дистанционных форм обучения.	на 20%	на 30%	на 40%
	Увеличение количества поддержанных конкурсных заявок на государственное финансирование ПНИР	В связи с повышением квалификации ППС за счет большего количества опубликованных статей в высокорейтинговых журналах и пройденных курсов по оформлению конкурсной документации, а также участия в конференциях.	на 4	на 6	на 8
4	Увеличение количества лицензионных договоров с издательствами на издание учебников и учебно-методической литературы, созданной ППС вуза	За счет грантов на создание учебников и монографий различных научных фондов.	на 4	на 6	на 8

Таким образом, даже при пессимистичном подходе к вероятности получения ожидаемых выгод, можно ожидать притока финансов в вуз, что даст дополнительные финансовые возможности для материального стимулирования преподавателей.

При этом мы учитываем то, что для измерения результативности процесса неправомерно было бы применять лишь модель типа «эффект/затраты» и акцентироваться только на выявлении экономических результатов, так как это не согласуется с требованиями стандартов ISO серии 9000 и методологией TQM, поскольку цели функционирования СМК не сводятся только к достижению положительных результатов в финансово-экономической сфере, но затрагивают такие аспекты, как «персонал», «потребители», «акционеры», «внутренние процессы организации» и др. Следовательно, при измерении результативности внедрения мотивации ППС на основе КРІ целесообразно учитывать такие факторы, как удовлетворенность обучаемых учебным процессом, удовлетворенность работодателей квалификацией выпускников, удовлетворенность государства, как качеством подготовки специалистов, так и качеством ПНИР, что в общей совокупности формирует положительный имидж образовательной организации и повышает её конкурентоспособность.

Список литературы

1. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь /Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б. Стародубцева — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
2. Путин В.В. Выступление на встрече с членами Правительства, руководством Федерального Собрания и членами президиума Государственного совета 5 сентября 2005 года/Сайт Президента РФ – URL: http://archive.kremlin.ru/appears/2005/09/05/1531_type63374type63378type82634_93296.shtml (дата обращения: 22.04.2014)
3. Формирование общеевропейского пространства высшего образования. Коммюнике Конференции министров высшего образования. Берлин 19 сентября 2003 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.quality.edu.ru/bolonski/megdunarodn/769/> (дата обращения 22.04.2014)

4. Федеральная целевая программа развития образования на 2011 - 2015 годы. [Электронный ресурс]/Сайт Министерства образования и науки РФ - URL: <http://минобрнауки.рф/документы/2010/файл/115/41d3da5d85576a38e885.pdf> (дата обращения 22.04.2014)
5. Общая характеристика текущего состояния сферы образования Российской Федерации, основные показатели и анализ социальных, финансово-экономических и прочих рисков реализации государственной программы [Электронный ресурс]/ Сайт Министерства образования и науки РФ - URL: http://минобрнауки.рф/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/4106/%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB/3040/Dopolnitel%27nye_materialy.pdf
6. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов./А.К.Ключков – М.: Эксмо. 2010. 103 с.
7. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. — М.: Изд-во стандартов. 2010. 58 с.
8. Зернов, В.А. «Чтобы раскрыть потенциал высшей школы, необходимы мотивации, как коллектива, так и конкретных исследователей»./В.А.Зернов// Аккредитация в образовании, 2008. № 27. С. 9-12.

* Полная версия статьи размещена на сайте Гильдии экспертов в сфере профессионального образования www.best.edu.