

KAGANOV B. ON THE COMPETITIVENESS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS ON THE MARKETS OF CORPORATE TRAINING

This paper is an attempt to apply a competitive approach to the sphere of corporate training relations. The author explores the ability of analyzing and evaluating the competitiveness of educational organizations on the markets of corporate training programs. The author considers some aspects of the theory of competitiveness applied to the corporate training at universities and other educational organizations.

Key words: corporate training, markets of corporate training, educational organizations, competitiveness of training programs, business structures, university multi-branding strategy.

О.В. НАЗАРОВА, доцент
Академия маркетинга и социально-информационных технологий
г. Краснодар

Мотивационная сфера преподавателя вуза с позиции менеджмента организаций

Анализируются подходы к развитию мотивации преподавателей и студентов вузов в процессе их совместной деятельности. В статье проанализированы принципы разработки когерентных и эффективных систем вознаграждения сотрудников образовательных организаций.

Ключевые слова: мотивация, относительные цели, эффективность систем вознаграждения.

В большинстве педагогических исследований рассматриваются вопросы мотивации студентов к учебной деятельности. Безусловно, эта проблема актуальна для современных вузов независимо от их формы собственности. Однако насколько сам преподаватель мотивирован к профессиональной деятельности? И может ли преподаватель с низкой мотивацией обучить, воспитать студента с необходимым уровнем заинтересованности в результатах обучения? Если студентов следует мотивировать к тому, *как эффективно учиться*, то преподаватель должен быть мотивирован к тому, чтобы качественно *обучить (научить)* студента. Как добрые семена дают добрые всходы, так и мотивированный преподаватель открывает перед студентом возможности для положительного и эффективного восприятия преподаваемого материала. Как же мотивировать преподавателя?

Поиск ответа привел к необходимости провести социально-психологическое ис-

следование. Преподавателям было предложено ответить на вопросы анкеты (табл. 1).

Анализ результатов анкетирования позволяет заключить следующее: более половины преподавателей вузов испытывают затруднения и дискомфорт в процессе проведения занятий. Как правило, объяснения этому они находят в низкой мотивации студентов к учебной деятельности, при этом не склонны брать на себя ответственность за развитие мотивационной сферы студентов. Преподаватели в основном считают, что это проблема самих студентов, хотя в процессе собеседования в итоге соглашались с необходимостью собственного участия в усилении мотивационного компонента образовательного процесса. Однако на вопрос о том, какими методиками развития мотивации студентов владеют преподаватели, мы в большинстве случаев получали невразумительный ответ. Только небольшой процент анкетированных указывали на корреляцию эффективности организации

Таблица 1

Анкета для изучения мотивационной сферы преподавателя вуза

Уважаемый(ая) _____!

Психолого-педагогический аудит направлен на повышение качества образовательных услуг, конкурентоспособности и маркетинговой привлекательности учебного заведения.

В данной анкете мы просим отразить Ваше видение проблем нашего вуза.

Пожалуйста, как можно подробнее ответьте на данные вопросы. Благодарим Вас за сотрудничество.

Вопрос	Ваш Ответ
1. В каких академических группах Вы работаете?	
2. В каких группах в процессе проведения занятий Вы испытываете затруднения, дискомфорт? С чем это связано? Предложите способы решения этой проблемы.	
3. На Ваш взгляд, какие цели (краткосрочные и долгосрочные) преследуют современные абитуриенты, поступая в вуз?	
4. Владеете ли Вы специальными методиками, направленными на повышение мотивации студентов к обучению в вузе?	
5. Какой смысл вложили бы Вы в понятие «самотивация»?	
6. Ведете ли Вы мониторинг студентов, которые не сдали по Вашим дисциплинам зачет или экзамен в прошедшую сессию? Если да, то в какой форме?	
7. Как Вы думаете, почему у данных студентов возникла эта проблема (неудовлетворительная оценка по Вашей дисциплине)? Случайность ли это или закономерность? Почему Вы так думаете?	
8. Низкая успеваемость отдельных студентов по учебным дисциплинам – это, по Вашему мнению, проблема: дирекции учебного заведения; преподавателя дисциплины; самого студента; родителей студента; другое (укажите, что именно).	
9. Какое количество студентов имеют академические задолженности по Вашим дисциплинам на сегодняшний день?	
10. Какие формы работы помогают Вам решать проблемы успеваемости в учебных группах?	
11. Каким образом Вы проводите мониторинг готовности студентов к учебному занятию и осуществляете контроль за выполнением ими домашнего задания?	
12. Какие формы домашних заданий и СРС Вы практикуете?	
13. В каких учебно-методических и воспитательных мероприятиях вуза Вы принимали участие за последние полгода?	
14. В каких мероприятиях вуза Вы желали бы принять участие: открытые семинарские и лекционные занятия; научно-практические конференции; тематические недели учебных дисциплин; оформление учебных стендов совместно со студентами; участие в конкурсах на лучшую разработку лекционного или семинарского занятия; участие в конкурсе на лучшую статью в профессиональный журнал.	
15. На Ваш взгляд, зависит ли мотивация студента от личной заинтересованности преподавателя в качественных результатах своей профессиональной деятельности?	
16. Считаете ли Вы уровень своей заработной платы достаточным?	
17. Какое количество времени (в часах) еженедельно Вы уделяете изучению инновационных образовательных методик?	
18. Какие профессиональные периодические издания Вы выписываете в текущем году?	
19. Сколько учебных пособий по Вашей дисциплине Вы приобрели в текущем году?	
20. Какие внутренние и внешние причины не позволяют Вам достигать максимальных результатов в профессиональной деятельности?	
21. Какие вопросы, пожелания Вы хотели бы адресовать руководству вуза?	

внеаудиторной самостоятельной работы с развитием мотивации студентов к учебной деятельности.

Особую тревогу вызывает еще один факт. Катастрофически малое число опрошенных преподавателей регулярно оформляют подписку на профессиональные периодические издания по преподаваемым дисциплинам. Еще меньше приобретают специальную учебную литературу. В основном они объясняют это обстоятельство низким уровнем их заработной платы.

В результате исследований выявлено также, что те преподаватели, которые имеют высокий уровень мотивации, как правило, обладают практическими навыками развития мотивационной сферы студентов и применяют их в своей профессиональной деятельности. Аналогичные исследования, проведенные с целью анализа уровня развития мотивации студентов вузов, позволили обнаружить линейную зависимость степени мотивированности студентов от уровня самомотивации преподавателей.

Попытаемся углубиться в проблему мотивации с позиций менеджмента. В фундаментальном труде «Человеческая сторона предприятия» Д. Макгрегор описывает две теории управления. В «теории X» описывается классическое управление посредством командования и контроля. Данный стиль «отображает кроющуюся за ним веру в то, что менеджмент должен бороться с присущей человеку склонностью уваливать от работы» [1, с. 316]. Он свойствен организациям, где разделены процессы мышления (менеджмент и генерация заданий) и процессы действия (непосредственное выполнение заданий).

В своих рассуждениях мы опираемся на «теорию Y» Д. Макгрегора. Она исходит из того, что в каждом человеке заложена мотивация, что люди сами себя контролируют и самостоятельно настраиваются на достижение целей организации в той мере, в какой они чувствуют собственную связь с этими целями. Здесь предполагается, что

сотрудники управляют собой сами, что они по сути своей мотивированные и талантливые люди, и руководитель пытается извлечь пользу из их внутренней мотивации в интересах организации.

Перед руководителем стоит сложная задача использовать природную мотивацию сотрудника. Когда он видит, что у него появилась «проблема с мотивацией», он должен задать себе два вопроса: во-первых, соответствует ли мотивация работника ценностям и этическим принципам организации? Во-вторых, что демотивирует данного конкретного работника и не позволяет ему получать удовлетворение от работы и достигать максимального результата?

Отрицательный ответ на первый вопрос означает, что работник и организация не подходят друг другу принципиально – идеологически. Поиск ответа на второй вопрос более серьезен и сложен. Если по сути своей мотивированные сотрудники, понимающие свою ответственность, демотивируются рабочим климатом или структурой организации, что не позволяет им работать с максимальным результатом, то на руководителе лежит ответственность за ликвидацию этих преград. К сожалению, лишь немногие менеджеры готовы к такому последовательному анализу. Можно даже предположить, что большинство из них не осознают или игнорируют эту обязанность руководителя. Мы вовсе не хотим сказать, что организация должна опекать своих работников, принуждать их к чему-либо или пытаться вызвать у них ощущение счастья. Она должна давать всем работникам свободу и пространство для действия, чтобы те могли раскрывать свой потенциал, чтобы каждый мог принимать решения и брать на себя ответственность. Мы исходим из того, что каждый человек стремится думать и действовать самостоятельно, хочет, чтобы его воспринимали всерьез как личность, а не чтобы им руководили как «единицей человеческих ресурсов» или эксплуатиро-

вали в качестве исполнителя какой-либо функции.

Можно утверждать, что принципы формирования целей в организации и мотивация сотрудников взаимосвязаны. Так, формулировка фиксированных целей практически всегда является следствием недоверия руководства к подчиненным. В таких случаях речь идет о контроле за выполнением этих целей, оценке результативности и принятии решения о том, стоит ли рассматривать полученную в отчетах информацию как достижение или недостижение целей. Фиксированные цели не служат созданию оптимальной ситуации в будущем или совместному получению искомого результата, а становятся правилом, которого нужно придерживаться, образцом, на основе которого ретроспективно проводится оценка сотрудников организации. При этом акцент делается на обсуждении прошлого (особенно если эти цели используются руководством параллельно с механизмами поощрения или наказания). В таком процессе управления в центре внимания оказывается не результат, а борьба за лишние смыслы цифры при отсутствии мотивации сотрудников.

Фиксированные цели вредны еще и потому, что они обесценивают путь приобретения совместного опыта, а вместо этого ориентируют людей на достижение безэмоционального и в итоге обезличенного конечного результата. Такой подход особенно опасен в педагогическом менеджменте.

Анализ содержания бесед с руководителями вузов свидетельствует о том, что финансовые стимулы и поощрения (в традиционном виде – в качестве инструмента повышения мотивации сотрудников) имеют лишь одно прямое следствие – краткосрочную адаптацию поведения согласно поставленным целям. Такие стимулы, как и наказания, не способны изменить поведение в долгосрочном плане, поскольку как только финансовые стимулы исчезают, со-

трудники снова возвращаются к неэффективным моделям поведения.

Фиксированные цели – это «антипод» гибких (относительных, релятивных) целей. Управление мотивацией сотрудников на основе гибких целей – гуманистическая и прогрессивная тенденция, это новая парадигма менеджмента организаций, которую, на наш взгляд, можно и нужно адаптировать к деятельности современных образовательных учреждений. Что значит «относительная цель» и что означает «действовать относительно»?

Одним из основных принципов *концепции управления на основе гибких целей* является использование только *относительных* целевых величин и сравнений результативности. Относительные цели мы подразделяем на три типа:

- ◆ экзорелятивные (ориентированные на получение относительного результата в сравнении с внешними конкурентами и конкуренцией в целом как главной мерой результативности);

- ◆ эндорелятивные (ориентированные на стимулирование состязания между командами, прежде всего – в организациях с большим количеством достаточно однородных единиц);

- ◆ превьюрелятивные (амбициозные повышенные целевые задания и наблюдения за тенденциями в сравнении с показанной результативностью за предыдущие периоды).

Преимущество относительных целей в том, что они гибки и, как следствие, автоматически подстраиваются под изменения. Они не фиксированы и не обязательно должны иметь численное выражение. Они всегда амбициозны и готовы к адаптации. Переговоры и согласования на всех уровнях иерархии для них не нужны, поэтому они не создают стимулов для манипуляции и применения власти. Относительные цели рождаются в процессе диалога и поиска консенсуса по общим направлениям движения. Такая цель не

должна устанавливаться руководителем в традиционном представлении такого процесса и не должна «в переговорном процессе» спускаться сверху вниз по иерархии. Ее преимущество как раз в том, что она может возникнуть без влияния иерархии и власти.

По нашему мнению, относительные цели и соглашения об относительном улучшении должны быть согласованы и с системой относительного вознаграждения. Анализ систем стимулирования работников крупных концернов (типа Toyota, AES) [2, с. 134] позволяет констатировать, что у сотрудников не появляется финансового повода для утаивания информации или для дезинформации в процессах планирования, постановки целей или достижения результатов только в том случае, если премирования (бонуса) и повышения по службе сотрудники добились вместе, в команде. Это означает, что использование соглашений об относительном улучшении приводит к появлению линейного графика вознаграждения. При этом необходимо поддерживать дух команды и сотрудничества, а не воспитывать культ звезд [3]. В вузах такой подход обеспечивает реализацию важнейшей воспитательной и морально-этической функции образования. Концептуально речь здесь идет даже не об инструментах мотивации, а о будущем потенциале интеллектуального капитала сотрудников вузов и студентов.

Можно сформулировать ряд принципов, которыми следует руководствоваться при разработке когерентных, простых и эффективных в долгосрочном плане систем вознаграждения в вузе:

- 1) участие сотрудников вуза в распределении премиального фонда;
- 2) определение вознаграждения на основе относительных критериев, а не на основе заранее определенных целей, по возможности относительно внешних эталонов, но не плановых показателей;
- 3) вознаграждение должно быть чест-

ным, объединяющим, а не поддерживающим элиту и дискриминацию;

4) предоставление всем сотрудникам вуза полной информации о его деятельности, в том числе о финансовых результатах;

5) стремление к простоте систем вознаграждения, а избегание их сложности, перегруженности деталями и жесткой формализации для иллюзии справедливости;

6) награждение по результатам работы группы или команды, а не отдельных сотрудников. Отказ от использования индивидуальных бонусов, выплата командных бонусов (возможно, на основе саморегулирующихся групп);

7) исключение зависимости величины вознаграждения от властных интересов или названий должностей в вузе;

8) исключение в системах вознаграждения использования не прямых индикаторов, плохо поддающихся измерению, формализации или подверженных сильному влиянию извне;

9) внедрение дополнительных механизмов долгосрочного вознаграждения (например, моделирование пенсионного плана);

10) учет потенциальных результатов отдельных сотрудников вуза в основной зарплате, а не в переменном вознаграждении;

11) осуществление поощрений и вознаграждений в соответствии с ценностями вуза, а не только на основе цифровых показателей.

При расчете вознаграждения сотрудникам в образовательных организациях мы предлагаем в качестве критерия установить увеличение их результативности по сравнению с предыдущим годом. Определить, какую оценку заслуживает определенное увеличение или уменьшение результативности, можно только ретроспективно, учитывая различные факторы. В механизме вознаграждения руководство должно стремиться к достижению определенного уровня транспарентности. Вся информация относительно принципа формирования зар-

плат сотрудников должна быть открытой для всех членов организации.

Прогрессивная тенденция заключается в том, что деньги и заработная плата рассматриваются в организации как сопутствующий продукт качественной работы, а не как предмет постоянных размышлений сотрудников. Концентрация усилий на улучшении работы может стать приоритетом, только если вознаграждение играет сравнительно небольшую роль в мыслях и действиях сотрудников.

К сожалению, пока еще немногие организации признают радость от работы важным базовым принципом. Большинство руководителей все еще уделяют слишком большое внимание финансовым стимулам и искусственной мотивации. Стимулирова-

ние в таких организациях превратилось в идеологию, а системы вознаграждения — в их знамя. С позиции современной теории организаций это непродуктивный подход.

Литература

1. *McGregor Douglas*. The Human Side of Enterprise: Annotated Edition. McGraw-Hill, 2005; *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, 1994.
2. *Bakke Dennis W.* Joy at Work. A Revolutionary Approach to Fun on the Job. Bakke Publisher, 2005; *Block P.* Stewardship. Choosing Service Over Self-interest. San Francisco: Berrett-Kochler Publishers, 1996.
3. *Пфлегинг Н.* Управление на основе гибких целей вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке. М.: Белый город, 2010. 279 с.

NAZAROVA O. INFLUENCE OF FLEXIBLE GOALS ON MOTIVATIONAL SPHERE OF UNIVERSITY TEACHERS

The article analyzes the approaches to the development of motivation of university teachers and students in their joint activities. Describes the mechanisms for the formation of flexible goals and their impact on the motivation sphere of university teachers. The paper analyzes the principles of designing coherent and effective system of remuneration of employees of educational institutions based on relative targets.

Key words: motivation, relativity goals, the effectiveness of reward systems.



Информация для авторов

К публикации принимаются статьи с учетом профиля и рубрик журнала объемом до 0,5 а. л. (20 000 знаков), в отдельных случаях до 0,75 а. л. (30 000 знаков). Текстовый редактор — Word, шрифт — Times New Roman, размер шрифта — 11, интервал — 1,5. Сложные рисунки, графики и таблицы должны быть сделаны с учетом формата журнала (136 (ш) x 206 (в) мм).

В статье должны быть указаны следующие данные.

Сведения об авторах:

- фамилия, имя, отчество всех авторов полностью (на русском и английском языке);
- полное название организации — место работы каждого автора в именительном падеже, страна, город (на русском и английском языке);
- ученая степень, звание, должность;
- адрес электронной почты;
- контактный телефон.

Название статьи (не более пяти слов). Приводится на русском и английском языке.

Аннотация и ключевые слова на русском и английском языке (тексты, переведенные электронным способом, рассматриваться не будут!).

Общие требования к статьям см. на сайте www.vovr.ru