

А.Э. Эралиева¹, О.А. Яновская²

МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

В статье рассмотрены вопросы мотивации ППС в высших учебных заведениях. Предложенные модели (рационально-экономическая, социальная, модель самореализации, комплексная) мотивации позволяют проводить анализ мотивации персонала в качестве центральной составляющей. Исследованы факторы, влияющие на мотивацию, и определены современные подходы к поощрению, культуре и качеству обучения в высшем образовании.

Ключевые слова: мотивация, профессорско-преподавательский состав, высшее образование, качество, модель, стратегия.

Рис. 2. Лит 10.

А.Е. Ералієва, О.О. Яновська

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСОРСЬКО-ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ ВИЩИХ УЧБОВИХ ЗАКЛАДІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

У статті розглянуто питання мотивації ППС у вищих навчальних закладах. Запропоновані моделі (раціонально-економічна, соціальна, модель самореалізації, комплексна) мотивації дозволяють проводити аналіз мотивації персоналу в якості центральної складової. Досліджено чинники, що впливають на мотивацію, і визначено сучасні підходи до заохочення, культури і якості навчання у вищій освіті.

Ключові слова: мотивація, професорсько-викладацький склад, вища освіта, якість, модель, стратегія.

A.E. Eraliyeva, O.A. Yanovskaya

MOTIVATION OF FACULTY AT HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS A FACTOR OF EDUCATION QUALITY INCREASE

The article considers the issue of faculty motivation at higher educational institutions. The offered models of motivation (rational-economic, social, model of self-realization and a complex one) enable us to carry out the analysis of personnel motivation as a central component. Factors influencing the motivation are studied, and contemporary approaches to encouragement, culture and quality of education in higher education are studied.

Keywords: motivation; faculty; higher education; quality of the model; strategy.

Постановка проблемы. Большинство высших учебных заведений разрабатывают миссии по обеспечению высокого качества обучения. Профессорско-преподавательский состав (ППС) управляет процессом обучения и является основным связующим звеном между вузом и студентами.

Высоко мотивированные преподаватели при соответствующей поддержке имеют возможность создавать национальную и международную репутацию университета в исследовательских и профессиональных кругах. В свою

¹ докторант PhD, Казахстанско-Британский технический университет, г. Алматы, Республика Казахстан.

² доктор экономических наук, профессор, Казахстанско-Британский технический университет, г. Алматы, Республика Казахстан.

очередь, это может оказать существенное влияние на возможности вузов по привлечению лучших студентов, научных фондов и грантов. Мотивация играет ключевую роль в обеспечении и дальнейшем развитии качества высшего образования. В этой статье рассматриваются некоторые тенденции, связанные с мотивацией преподавательского состава высших учебных заведений.

Анализ последних исследований и публикаций. Определение качества образования дается Дж. Гордоном и П. Партингтоном [3], модели качества были рассмотрены в специализированном журнале по образованию "Further Education Unit" [2].

С. Харт и М. Шулбред исследуют взаимосвязь качества образования и организационной культуры посредством системы менеджмента качества [4].

Ф. Тейлор в середине прошлого века дал описание рационально-экономическим моделям мотивации, которые по-прежнему остаются актуальными [10]. Ф. Майо рассмотрел социальные модели [8], а А. Маслоу – модель самореализации [7]. Однако публикация 2010 г. группы ученых под руководством Д. Кенрика [6] представила обновленную версию теории А. Маслоу [6]. Ф. Херцберг изучает физиологические факторы мотивации [5], Э. Шейн предлагает комплексные модели мотивации [9].

Нерешенные ранее части общей проблемы. Сотрудники высших учебных заведений являются ключевым ресурсом. Профессорско-преподавательский состав, в частности, является важным компонентом бюджета высших учебных заведений и играет значительную роль в достижении поставленных целей организации. Эффективность ППС в преподавательской, исследовательской деятельности, а также в административной деятельности определяет в значительной степени качество обучения в вузе и тем самым имеет значительное влияние на тот вклад, который учреждение образования может сделать в развитие общества.

Статья посвящена более тщательному анализу мотивации академического персонала. Правда, это лишь один из элементов культуры и он сосредотачивается только на одной группе работников. Но вопросы для этой группы являются достаточно значимыми для соответствующего анализа. Дальнейшее исследование культуры и субкультур в высшем учебном заведении обеспечит более эффективное понимание внутренних процессов в вузах.

Целью исследования является рассмотрение вопросов мотивации ППС в высших учебных заведениях посредством анализа существующих моделей (рационально-экономической, социальной, модели самореализации и комплексной) мотивации. Также предложены способы стимулирования труда ППС и повышения уровня их мотивации.

Следует подчеркнуть, что формальные системы вознаграждения являются лишь одним из инструментов, который может быть использован эффективным менеджером и что различные схемы мотивации должны подбираться индивидуально для каждого сотрудника. Так как многие преподаватели по своей природе хорошо мотивированы и работают в среде, где развитие профессиональных и исследовательских навыков является общепризнанной нормой, важной составляющей роли менеджера является сведение к минимуму неудовлетворенности ППС.

Основные результаты исследования.

Качество, культура и мотивация. Качество, его оценка и обеспечение стали актуальными вопросами для высшего образования в мировом образовательном пространстве в последние годы.

В частности термин «качество образования» описан следующим образом: «успех, который учреждение достигает посредством обеспечения такой образовательной среды, при которой студенты могут эффективно достигать целей обучения, включая соответствующие академические стандарты» [3].

Очевидно, что взаимосвязь между студентом и преподавателем имеет важную роль в определении качества образования. Неуместно стремиться контролировать это качество через соответствующие процессы оценки качества. Это очень поверхностный подход. Реальная проблема состоит в поддержании и укреплении качества.

Существует 6 критериев модели качества высшего образования [2]:

- 1) стремиться к повышению качества методов обучения;
- 2) быть гибким;
- 3) вовлекать сотрудников;
- 4) вовлекать студентов;
- 5) создавать здоровый микроклимат в коллективе;
- 6) требования должны быть измеримы, а прогресс — доказуем.

Эта модель указывает на центральную роль «обязательства» и мотивации в модели качества. Она также признает важность поддержки качества в масштабах деятельности всей организации, которая охватывает все функции.

С. Харт и М. Шулбрэд также стремятся подчеркнуть соотношение качества и культуры: «Система менеджмента качества ... в конечном итоге регулирует то, как ведут себя люди, и это поведение проявляется в климате и культуре организации» [4]. Ученые пришли к выводу: «Если в дальнейшем высшие учебные заведения собираются сделать серьезные шаги в направлении эффективного обеспечения качества ... они должны знать, насколько сильно культуре, возможно, придется измениться. Это может быть весьма неудобно, для высшего руководства и сотрудников» [4].

Некоторые модели мотивации. Существует 4 устоявшихся модели мотивации:

- 1) рационально-экономические;
- 2) социальные;
- 3) самореализации;
- 4) комплексные модели.

Первые 3 можно рассматривать как содержательные модели мотивации. Содержательные теории мотивации пытаются объяснить личностные факторы мотивации. Хотя эти модели были впервые введены около 40–50 лет назад, они по-прежнему актуальны. Комплексные модели представляет собой некоторые аспекты процесса теории мотивации. Опишем кратко каждую из этих моделей в качестве основы для последующего обсуждения.

Рационально-экономические модели означают, что люди, которые руководствуются в первую очередь экономической выгодой, будут действовать таким образом, чтобы максимизировать свои собственные финансовые и

материальные вознаграждения [10]. Соответственно мотивации людей могут быть управляемыми в значительной степени в зависимости от увеличения или уменьшения финансового вознаграждения. В основе этой модели лежат предположение о том, что люди пассивны, склонны прилагать меньше усилий, не желают брать на себя ответственность и заинтересованы в той работе, при которой они могут выиграть финансово.

Социальная модель может быть обобщена следующими пунктами [8]:

1) в работе люди мотивированы прежде всего социальными нуждами (потребность в дружбе, признании и самоидентификации, которое формируется через призму отношений с другими людьми);

2) в результате увеличения механизации и рационализации работа теряет часть своей значимости, люди все чаще стремятся найти смысл в социальных отношениях на работе;

3) люди более восприимчивы ко мнению своих коллег по работе, чем к административному контролю и стимулированию;

4) люди положительно реагируют, когда руководство отвечает на их потребности в признании, принадлежности и самоидентификации.

Модель самореализации. А. Маслоу [7] впервые разработал идею потребности в самореализации. По А. Маслоу, самореализация является необходимостью для человека в реализации его возможностей и потенциала, это его стремление к росту. Модель далее указывает, что людей мотивирует следующее:

- потребности человека определяются иерархической моделью (от примитивных физиологических потребностей до потребности в самовыражении). Как только основные потребности удовлетворены, энергия высвобождается для удовлетворения высших потребностей. Все стремятся обрести смысл и признание в своей работе (рис. 1);

- людям нравится независимость и возможность развивать навыки;

- люди изначально обладают самомотивацией и самоконтролем;

- не существует никакого внутреннего конфликта между самореализацией и эффективной работой организации. Люди с удовольствием интегрируют свои цели с целями организации.

Группа ученых из Университета Аризоны представила обновленную пирамиду потребностей. На рис. 2 изображены классическая (сверху) и обновлённая пирамиды А. Маслоу.

«Она базируется на блестящих идеях, которые необходимо сохранить, – говорит один из участников исследования Д. Кенрик. – Но А. Маслоу, разумеется, не мог учесть некоторые очень важные данные, полученные в последние десятилетия в исследованиях на стыке психологии, эволюционной биологии и антропологии» [6].

Как видно из рис. 2, новая пирамида стала многомерной и каждый, более высокий уровень включает в себя более низкие уровни. Правда, странным представляются сами уровни – поиск/удержание партнера и рождение детей здесь становятся высшими целями для человека.

«С эволюционной точки зрения, рассуждают авторы, самоактуализация не является чем-то безусловно необходимым: то, что А. Маслоу относил к са-

морезації (творчество), можно представити як спосіб утвердження свого статусу і привлечення партнєров. Среди всех потребностей человека наибольшее биологическое значение имеют те, удовлетворение которых как-то способствует продолжению рода, сохранению генов в детях его детей, — поясняет Д. Кенрик. — Поэтому заботу о детях мы и поместили на верхнюю строчку» [6].

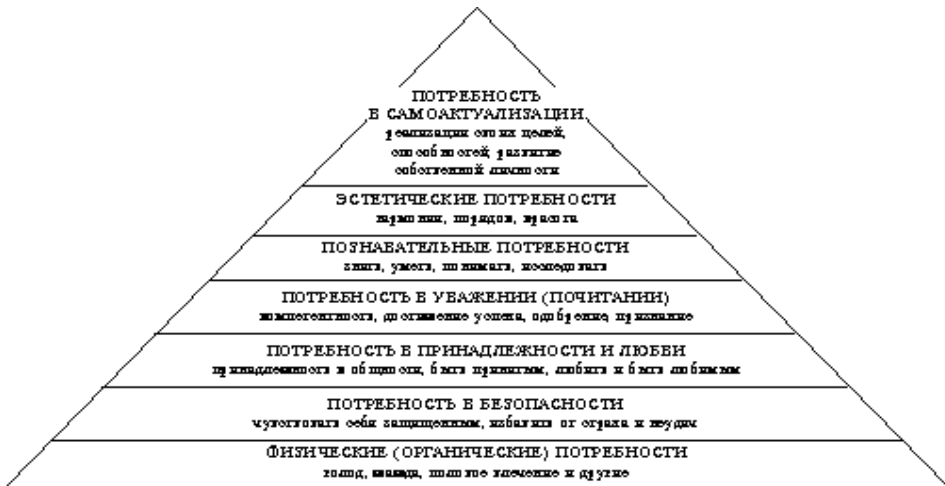


Рис. 1. Иерархия потребностей по А. Маслоу [1]

Однако не следует соглашаться во всем со мнением ученых. В основе исследования — иерархия потребностей А. Маслоу, хотя присутствие физиологических потребностей на всех уровнях имеет смысл в несколько иной интерпретации.

Ф. Херцберг [5] провел исследование среди бухгалтеров и инженеров: был проведен опрос респондентов относительно того, что заставляет их чувствовать себя особенно хорошо (сатисфакторы) и особенно плохо (диссатисфакторы) на своей работе. Сатисфакторы (от англ. слова satisfy — удовлетворять, прим. А.Э.) или мотиваторы были тесно связаны с потребностью в самореализации. Мотивация включает саму работу, признание, продвижение и ответственность. Мотиваторами являются внутренние факторы, непосредственно связанные с работой и в значительной степени находящиеся внутри человека. Диссатисфакторы или физиологические факторы относятся к потребностям нижнего уровня по А. Маслоу [7]. К ним относятся политика компании и администрации, пенсионное обеспечение, заработная плата, условия труда и межличностные отношения. Физиологические факторы являются внешними факторами, которые в значительной степени определяются организацией.

Удовлетворение физиологических потребностей уменьшает неудовлетворенность, но не вызывает положительной мотивации. Положительная мотивация исходит только от достижения значимых и сложных задач.

Исследование Ф. Херцберга [5] имеет некоторые ограничения. В частности, результаты опроса профессиональных работников не могут быть применимы ко всем группам. Кроме того, он использует удовлетворенность и мотива-

цию как взаимозаменяемые факторы и считает, что повышение уровня удовлетворенности приводит к повышению мотивации, но это не всегда так. Тем не менее, будет полезным знать различия между сатисфакторами и диссатисфакторами. Важно также подчеркнуть, что некоторые факторы способствуют положительной мотивации, в то время как другие могут только минимизировать неудовлетворенность.

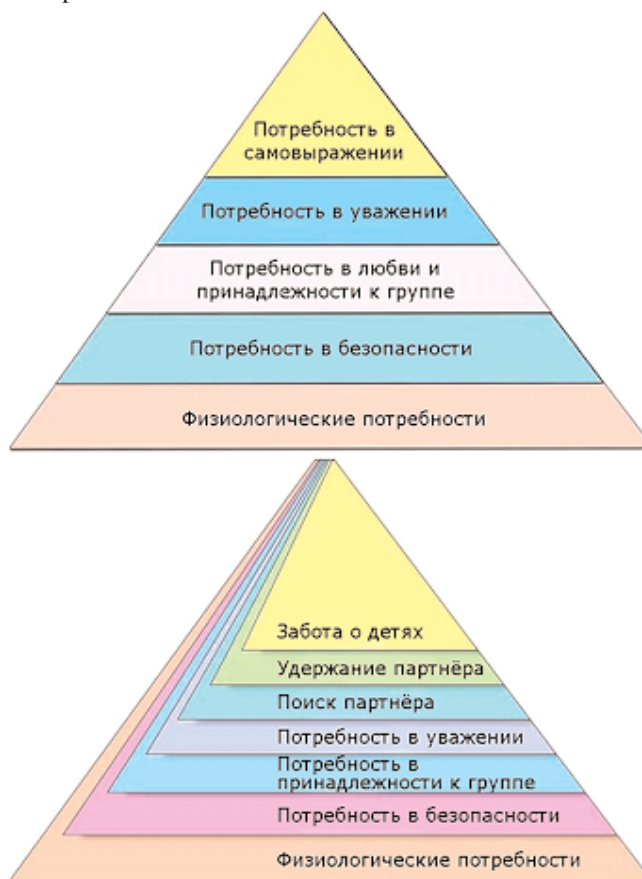


Рис. 2. Обновленная пирамида потребностей А. Маслоу [6]

Комплексная модель. Э. Шейн утверждает, что проблема с каждой из предыдущих моделей поведения человека заключается в том, что она не может быть универсальной и применимой для всех. Э. Шейн, напротив, рассматривает человеческую природу в виде комплекса с человеческими потребностями и мотивациями в зависимости от различных обстоятельств, с которыми люди сталкиваются, их жизненного опыта, ожиданий и возраста. Люди мотивированы работать, когда они знают, что могут получить то, что хотят от своей работы. Это может включать в себя удовлетворение потребности в безопасности, энтузиазм от выполнения интересной работы или способность постановки и достижения целей. Э. Шейн подчеркивает, что лица, ответственные за управление людьми, должны быть деликатными к людям различных культур и в

различных обстоятельствах. Необходимо выстраивать стратегии мотивации сотрудников с учетом этого разнообразия [9].

Э. Шейн также вводит понятие психологического контракта [9]. Этот контракт по сути является набором ожиданий с обеих сторон. Совпадение этих ожиданий очень важно для того, чтобы усилия по повышению мотивации могли быть эффективными. Эта модель предполагает процесс ознакомления и ведения переговоров, где каждая сторона выражает свои ожидания и достигается рабочее соглашение. Менеджер также должен признать, что люди не в полной мере осознают свои ожидания или же с трудом их выражают, так что менеджер должен быть чутким и обращать внимания на знаки, жесты и др.

Преподаватели – окружающая среда и культура. Важными аспектами социальной среды, которые имеют влияние на управление мотивацией, являются следующие:

1. *Финансовое вознаграждение.* Преподавателям назначают заработную плату по единой шкале. Их положение на этой шкале определяется квалификацией, опытом и, возможно, размером предыдущей заработной платы на момент их назначения. Прогресс по шкале обычно происходит ежегодно. В некоторых учреждениях дополнительное вознаграждение может быть начислено за особые заслуги, однако в других такой схемы может и не быть.

В некоторых предметных областях, в частности в профессиональных дисциплинах, существуют возможности дополнительного заработка для сотрудников от участия во внешней, приносящей доход деятельности, но условия, создающие эти возможности, зависят от учреждения. Повышение производится относительно редко и может стоить многих лет труда. В этих условиях денежное вознаграждение является долго достижимым, по-этому необходимо искать другие источники мотивации. С другой стороны, некоторые новые сотрудники находятся на очень низкой позиции по шкале окладов, это может действовать как диссатисфактор, особенно если они перешли на должность преподавателя после занятости в секторе, где производительность вознаграждается продвижением или увеличением оплаты.

2. *Культура обучения и высшее образование.* Высшее образование по своей культуре является средой для развития. Все сотрудники обладают важной ролью учителя и имеют непосредственный контакт со студентами с целью передачи знаний. Большинство преподавателей получают удовлетворение от работы со студентами и от возможности быть свидетелем достижений и развития студентов. Это связано с наличием профессиональной гордости за свою работу. Для них важно, чтобы они были приняты студентами в качестве лидера и учителя. Разочарование может развиться из диссатисфакторов, которые препятствуют преподавателям качественно выполнять свою работу. Это могут быть плохо организованные расписания, недостаточное обеспечение учебным оборудованием или множество различных требований.

3. *Разнообразие опыта персонала и роли.* Легко рассматривать ППС в высших учебных заведениях в качестве единого органа, а также стремиться к внедрению мотивации и вознаграждения для всего коллектива в целом. Однако важно признать, что сотрудники мотивированы различными факторами: стаж работы в области высшего образования, исследовательский опыт, воз-

раст, стремления в отношении развития карьеры и приоритетов, которые они хотят достигнуть, социальные факторы (личная жизнь и потребность в принадлежности коллективу).

4. Личная автономия. Все преподаватели имеют значительную автономию относительно своего тайм-менеджмента, рабочих часов, приоритетов, планов развития и отношений со студентами и другими преподавателями. Действительно, одной из главных причин, почему преподаватели выбирают карьеру в высшем образовании, является наличие этого уровня личной автономии. Конфликт может возникнуть позже, когда приходит понимание, что эта автономия является неотъемлемой частью системы, преподаватели стремятся в получении вознаграждения. Должностные инструкции, как правило, очень обобщены и существует вероятность несоответствия между ожиданиями преподавателя и руководителя, которые могут быть исправлены только путем эффективной коммуникации.

5. Организационная структура. Вузы различаются по своей организационной структуре. Главным образом осуществляется линейное руководство профессорско-преподавательским составом через руководителей факультетов и кафедр. Очевидно, что эффективность управления будет определять уровень мотивации ППС.

Большинство преподавателей сгруппированы либо на факультетах, которые часто содержат 30–50 сотрудников, либо в небольших школах, скажем, с 15–20 сотрудниками. В обоих случаях диапазон контроля широк и это, безусловно, является сложной задачей для линейного менеджера при поддержании эффективной мотивации посредством личного общения со всеми сотрудниками.

Стратегии мотивации. В среде, где развитие является частью культуры, стратегии, которые поддерживают самореализацию и рост, являются сильными составляющими. Они включают в себя следующее:

1. Оценка и развитие схем. Схемы, которые предлагают возможности сотрудникам изучить свои потребности в области развития со своим непосредственным руководителем. Интервью, которое проходит в рамках этого процесса, может стать важным инструментом развития психологического контакта.

2. Возможности личностного развития. Возможности личностного развития включают в себя:

- опыт преподавания различным группам студентов;
- иностранных студентов, прибывших на стажировку;
- научно-исследовательская деятельность;
- консультирование;
- возможность обучения для получения более высокой степени;
- участие в конференциях и семинарах;
- управление / опыт руководства командой;
- повышение квалификации.

3. Управление диссатисфакторами. Менеджер играет важную роль в устранении или уменьшении диссатисфакторов. Часто это достигается путем переговоров и распределения ресурсов. Это должно быть четко достигнуто в рам-

ках організації, і там, где неможливо змінити диссатисфактор, менеджери повинні прагнути до ліквідації його наслідків. Наприклад, в нинішній час фінансування вищих навчальних закладів ґрунтується на кількості студентів. Тому більшість навчальних закладів розподіляють кадрові ресурси на цій основі. Працівники повинні розуміти, що кадрові ресурси в конкретних предметних областях визначаються за цим критерієм, а не кількістю навчальних годин, як це було в минулому. Необхідні комунікативні зв'язки для того, щоб зміна очікувань працівників збігалася з змінами в оточуючій середовищі.

4. Фінансові аспекти. Звичайні стратегії фінансової мотивації пов'язані з продуктивністю праці та просуванням по службі. Така стратегія зазвичай не знаходиться під контролем керівників кафедр чи деканів, а контролюється інституціональними нормами та відповідними структурними підрозділами. Таким чином, коли з'являється можливість фінансової мотивації і ці стратегії можуть бути використані окремими керівниками для поощрення, мотивації, то виникає багато проблем у їх здійсненні.

5. Соціальний фактор. Багато викладачів працюють в одному вищому навчальному закладі протягом багатьох років. Особливо важливо, щоб вони були прийняті і залишалися частиною соціальної групи чи команди. Більшість працівників мають гостру потребу в тому, щоб їх внесок мав сенс, був оцінений і визнаний. Наш досвід показує, що ця необхідність особливо очевидна серед тих працівників, які реально розуміють, що не мають можливостей подальшого кар'єрного просування, але їм необхідно підтвердження того, що наявні у них навички по-ранішньому ціняться в постійно змінюючійся оточуючій середовищі. Ця необхідність в подальшому бути спроможним вносити внесок буде важливим стимулом для розвитку та адаптації цих працівників в змінюючихся умовах.

Висновки та перспективи подальших розробок. Мотивація займає центральне місце в забезпеченні якості. Так як вищі навчальні заклади стають все більш досвідченими в своїх підходах до якості і переходять від нинішнього акценту на забезпечення якості до підвищення якості, мотивація набуває все більше значення.

Дальніші дослідження будуть розглядати відносну важливість впливу різних факторів на мотивацію працівників і висунуть додаткові ідеї, але не стануть заміною для розвитку психологічного контракту між працівниками та керівниками. Ці контракти повинні виражати думку, що всі працівники мають різні фізіологічні фактори та рівні мотивації в залежності від їх роботи. Додаткове дослідження очікувань працівників та їх керівників, сумісності цих очікувань дозволить глибше вивчити питання мотивації ППС вищих навчальних закладів.

1. Піраміда потребностей по Маслоу // ru.wikipedia.org.

2. Further Education Unit, Quality Matters: Business and Industry Quality Models and Further Education (1991). FEU, London.

3. *Gordon, G., Partington, P.* (1993). Quality in higher education: overview and update. University Staff Development Unit (USDU) Briefing Paper 3. USDU, Sheffield.
4. *Hart, C., Shoolbred, M.* (1993). Organisational culture, rewards and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 1(2): 22–29.
5. *Hertzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.* (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York, NY.
6. *Kenrick, D.T., Griskevicius, V., Neuberg, S.L., Schaller, M.* (2010). Renovating the Pyramid of Needs Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3): 292–314.
7. *Maslow, A.H.* (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York, NY.
8. *Mayo, F.* (1975). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Routledge & Kegan Paul, London.
9. *Schein, E.H.* (1980). *Organisational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
10. *Taylor, F.W.* (1947). *Scientific Management*. Harper & Row, New York, NY.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2012.