

## ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

УДК 378-057.175:316.628

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

**Т.А. Жалагина<sup>1</sup>, С.Н.Махновец<sup>2</sup>, Н.Е. Орлихина<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Тверской государственный университет

<sup>2</sup>Тверской областной институт усовершенствования учителей

<sup>3</sup>Инспекция Тульской области по надзору и контролю в сфере образования

Рассмотрена зависимость стадии развития высшего образовательного учреждения от уровня профессионализации преподавателей. Представлены основные типы профессионализации преподавателей с использованием решетки Блейка–Моутона. Выделены наиболее приемлемые для вузов организационные типы управления мотивационной сферой преподавателей.

**Ключевые слова:** *мотивационная сфера, мотивационная политика вуза, профессионализация, преподаватель вуза, стадия развития высшего образовательного учреждения, профессиональная деятельность, психологические свойства субъекта труда.*

Реформирование системы высшей школы определяется многими психологическими факторами. Среди них особое место занимает фактор успешности профессиональной биографии субъекта труда (в нашем случае – преподавателя вуза), основывающийся на уровне развития мотивационной сферы. От этого, в свою очередь, зависит степень сформированности мотивационной политики вуза, являющейся отражением соответствующей стадии развития высшего учебного заведения. Поэтому управление мотивационной сферой преподавателя вуза – достаточно сложный процесс, требующий учета многих компонентов, начиная от потребностей и мотивов и заканчивая уровнем высокого профессионализма субъектов труда.

Многообразие потребностей субъекта труда определяет чрезвычайную сложность формирующихся на их основе мотивов его поведения. При этом любая форма поведения, трудовой деятельности всегда полимотивирована, т. е. имеет в своей основе совокупность мотивов, между которыми возникают отношения как позитивного (взаимно усиливающего), так и негативного (противоборствующего, ослабляющего) характера. Поэтому подходы к управлению

мотивационной сферой должны учитывать эффект смешения мотивационных воздействий на исполнителя.

Эта задача решается путем использования:

а) экономических методов, основанных на применении различных систем материального вознаграждения за выполненную работу;

б) целевого метода, базирующегося на важных психологических закономерностях актуализации целей, придания им ясной и четкой формы квазипотребностей и интерпретации как «вызова способностям» субъекта профессиональной деятельности;

в) метода проектирования / перепроектирования работ, т. е. формирования трудовых заданий в соответствии с основными характеристиками мотивационной сферы преподавательского корпуса;

г) метода вовлечения преподавателей в процесс организации учебного процесса и управления им [2].

Выделенные методы мотивирования преподавателей обращены к базовым элементам их мотивационной сферы. Однако одновременно они реализуются и в ходе осуществления иных управленческих функций – коммуникативной, контрольно-коррекционной и др.

Наиболее сложным моментом является переход от собственно исследований мотивационной сферы преподавателей к построению «мотивационной политики учебного заведения», опирающейся на возможность управления структурно-содержательными компонентами этой сферы (оперирования ценностями профессиональной деятельности и оценки вероятности их реализации в конкретной управленческой ситуации). Это узловой момент воздействия на социальную среду, в котором контаминируют а) социальные статусы, личные и групповые интересы преподавателей, возможности удовлетворения их разнообразных потребностей и б) основные цели высшего учебного заведения [1; 2].

Построение «мотивационной политики учебного заведения» – процесс достаточно сложный и многоаспектный.

Для понимания актуального состояния и выработки адекватной кадровой и мотивационной политики, проводимой руководством высшего учебного заведения, необходимо в первую очередь определить, *в каком состоянии пребывает образовательное учреждение: становления, функционирования, развития или кризиса*. То есть следует вначале определиться с особенностями этапа жизни вуза в целом и лишь затем перейти к изучению/управлению мотивационной сферой преподавателей [3].

Становление высшего учебного заведения – стадия жизни учреждения, на которой происходит формирование организационной структуры и коллектива сотрудников (прежде всего –

преподавательского корпуса). Главной чертой этой стадии является динамичность структуры деятельности и состава сотрудников. В частности, для «молодых» негосударственных учебных заведений характерны большие сложности с формированием штата постоянных преподавателей, для которых данный вуз является основным местом работы.

Для стадии функционирования вуза обязательно наличие сформировавшейся системы деятельности, стабильной организационной структуры и коллектива сотрудников, когда очевидна готовность образовательного учреждения к реализации различных заказов (подготовки специалистов высшей квалификации, ведения научной деятельности, аспирантуры, докторантуры, переподготовки и пр.) без существенных перестроек текущей деятельности.

Нахождение на стадии развития означает, что, столкнувшись с кризисом прежних форм деятельности и невозможностью их воспроизводства, высшее учебное заведение осуществляет реформы. Признаком развивающегося вуза является наличие процессов совершенствования структуры деятельности и привлечения необходимых ресурсов, способных обеспечить адаптацию в новых условиях.

На данном этапе особую значимость приобретает уровень социально-трудовой активности преподавателя вуза как субъекта труда. Начинает осознаваться важная роль не очень хорошо оплачиваемой активности в различных социально-психологических процессах, прежде всего социальной и профессиональной адаптации, самоопределении. Это, несомненно, способствует развитию многих позитивных личностных качеств, например, росту уверенности в своих силах и в собственном будущем [4, с. 391].

Кризисная стадия характеризуется продолжительным сочетанием двух (как минимум) основных факторов: остро созревших объективных предпосылок к изменению деятельности (переносу акцентов на одну из областей образовательной деятельности) и игнорирования этих предпосылок управленческим звеном [3].

*Второй аспект проблемы исследования мотивационной политики вуза – осуществление психологического подхода в рамках теории деятельности на основе выделения «типа сотрудника». По мнению О.С. Анисимова и В.В. Верхоглазенко [5; 3], система мотивации должна иметь свои рычаги для каждого из трех психологических типов сотрудников. Применительно к сфере высшего образования полагаем, что на практике целесообразно определение не психологического типа каждого конкретного сотрудника (что не умаляет важности индивидуального подхода), а «усредненного мотивационного типа» преподавательского корпуса [6; 7].*

*Третий аспект рассматриваемой проблемы, наиболее актуальной для нас, – стадия профессионализации и стиль деятельности субъекта. Так, на стадии выбора профессии складывается интерес к содержанию будущей профессии и профессиональное призвание, стремление войти в определенную профессиональную общность преподавателей вуза, возникают профессиональные ожидания. На стадии профессионального обучения начинается адаптация как приспособление личности к профессии, уточнение своих профессиональных притязаний (получение ученых степеней и званий), возможно охлаждение интереса к избранной профессии, намечается принятие роли профессионала. На стадии практического овладения профессией углубляется адаптация, происходит корректировка профессиональных мотивов и целей, упрочиваются мотивы овладения высокими нормами и образцами профессионального мастерства, появляется первая удовлетворенность трудом, возникают мотивы самореализации личности в профессии, возрастает число побуждений в мотивационной сфере, усложняется их иерархия. На стадии расцвета (акме) профессионального мастерства укрепляются мотивы индивидуального вклада в профессию и профессионального творчества (например, подготовка научно-методических трудов), усиливается смысловое творчество в профессии как поиск новых смыслов, упрочивается преобладание конструктивной мотивационной тенденции, ориентирующей человека на созидание. На стадии завершения профессиональной деятельности, ухода из профессии может наблюдаться либо мотивация к самореализации личности в новых формах деятельности (скажем, концентрация на руководстве научной работой аспирантов), либо защитная мотивация избегания неприятностей, регресс [8; 2].*

Иными словами, на отдельных стадиях профессионализации происходит то или иное изменение содержания и структуры мотивационной сферы преподавателя, изменяется состав и степень актуализации доминирующих побуждений. Конечно, на фоне описанной типичной картины возможны самые разнообразные индивидуальные варианты.

Рассмотрим подробнее третий аспект, связанный с определением преобладающей стадии профессионализации преподавателей высшего учебного заведения

В середине 1960-х гг. руководители консалтинговой фирмы «Scientific Methods, Inc» (США) Р. Блейк и Дж. Моутон [9] разработали двухпараметрическую модель стиля профессиональной деятельности (отражающую и стадию профессионализации субъекта деятельности). Уточненная модель (1985 г.), называемая также сеткой/решеткой Блейка – Моутона, учитывает, по мнению ее авторов, две главные стороны

деятельности специалиста: «отношение к работе и отношение к людям» [10, с. 57–59].

В целом сетка стилей профессиональной деятельности позволяет определить ключевые моменты подхода к профессиональной деятельности на основе анализа результатов по заполнению представленной ниже анкеты.

**Анкета для определения преобладающей стадии профессионализации преподавателей с использованием решетки Блейка – Моутона**

1. Исходя из Ваших предпочтений, выскажите мнение о том, как бы Вы поступили в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице. Отметьте, пожалуйста, выбранный вариант ответа удобным для вас значком (крестиком, галочкой, точкой и т. д.)

Ситуация	Вариант ответа					Обработка результатов
	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
1 Я действую как представитель коллектива						
2 Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы						
3 Я поощряю применение унифицированных приемов в работе						
4 Я разрешаю студентам решать задачи по их усмотрению						
5 Я побуждаю студентов и коллег к большому напряжению в работе						
6 Я полагаю, что преподаватели должны иметь возможность выполнять свою работу так, как они считают целесообразным						
7 Я поддерживаю высокий темп работы студентов						
8 Я направляю помыслы студентов на выполнение задач обучения в вузе						
9 Я лично разрешаю конфликты в студенческой аудитории и между коллегами						
10 * Я неохотно предоставляю студентам свободу действия						
11 * Я решаю сам, что и в какой последовательности должно быть						

	Ситуация	Вариант ответа					Обработка результатов
		Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
	сделано						
12	Я уделяю внимание показателям (успеваемости, срокам выполнения и пр.)						
13	Я распределяю учебные задания, исходя своих представлений о целесообразности						
14	Я способствую нововведениям в коллективе						
15	* Я тщательно планирую учебную и научную работу						
16	* Я не объясняю студентам свои решения и оценки						
17	* Я стараюсь убедить студентов в полезности моих действий и справедливости оценок						
18	Я предоставляю студентам придерживаться собственного графика выполнения учебных заданий						

2. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые отмечены знаком (\*), поставить единицы (1) там, где есть ответы «редко» или «никогда».

3. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (\*), поставить единицы (1) там, где есть ответы «всегда» или «часто».

4. Если ситуации 2, 4–6, 8, 10, 14, 16 и 18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму отложить на вертикальной оси сетки (модели) управленческой деятельности «Отношение к людям» (рисунок).

5. Просуммировать остальные единицы, сумму отложить на горизонтальной оси «Отношение к производству» (рисунок).

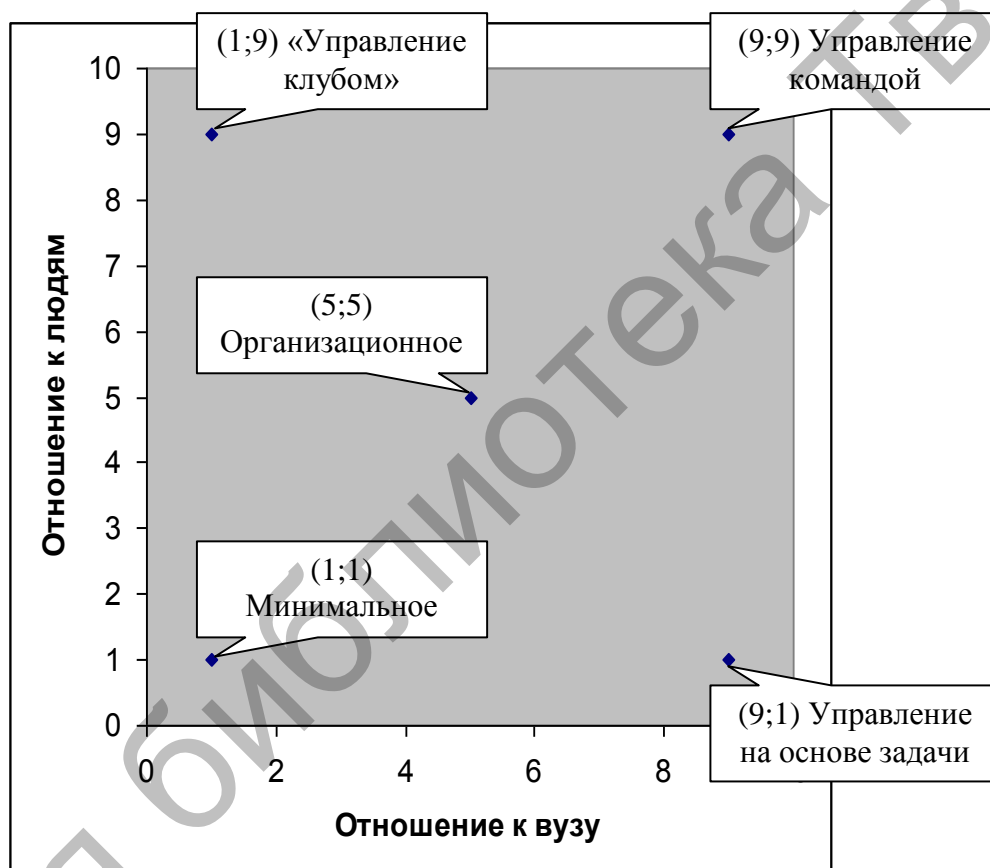
6. Полученную на сетке точку пометить удобным для вас знаком из ассортимента Chart Wizard MS Excel.

7. Выполнить сравнение результатов теста с классической решеткой Блейка – Моутона (рис. 1).

При определении преобладающей стадии профессионализации преподавателей с использованием решетки Блейка – Моутона возможны следующие ключевые «опорные ситуации» (рисунок):

(9; 1) – «управление на основе задачи», когда преподаватель полностью сконцентрирован на учебном процессе. Он четко

контролирует, чтобы студенты выполняли учебные задания в предусмотренные сроки. Все, что выполняется неправильно или не вовремя, рассматривается как результат чьей-то ошибки, определяется «виновник». Преобладание ситуации (9; 1) позволяет достичь, по крайней мере на непродолжительное время, весьма убедительных результатов. Однако энергия преподавателя направлена преимущественно на достижение результата ценой «разрушения» организации.



Модель (сетка) управленческой деятельности

Наличие усредненного сочетания параметров, близкого к (9; 1), свидетельствует об очень высоком разбросе стадий профессионализации преподавателей, не способных использовать разнообразные навыки и умения, и вынужденных применять саморазрушительный стиль профессиональной деятельности.

(1; 1) – минимальное («убогое») управление, характеризуется избеганием ответственности и личного участия. Преподаватели работают так, как считают нужным. Они сводят к минимуму любые

контакты с коллегами, со студентами и безучастны к любым проблемам. Ситуация очень опасна для высшего учебного заведения в целом.

(1; 9) – «управление клубом»; преподаватели придают исключительное внимание человеческим взаимоотношениям. Ключевыми понятиями профессиональной деятельности выступают «вместе» и «неформальное общение». Новые (или способные вызвать затруднения) идеи игнорируются. Такой стиль деятельности ведет к росту затрат и снижению конкурентоспособности высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг.

(9; 9) – управление командой, характеризующееся высокой степенью внимания как к учебному процессу, так и к сотрудникам вуза. Деятельность преподавателей и специалистов направлена на интеграцию людей вокруг задач, стоящих перед учебным заведением, а человеческие взаимоотношения связаны с решаемыми задачами. Преподаватели и специалисты стремятся найти наиболее эффективные решения и ориентированы на деятельность, в которую все вносили бы вклад и были бы предельно мотивированы (испытывали бы чувство удовлетворения от достижений). Преподаватели удовлетворяют потребность в самовыражении в процессе совместной деятельности, а не путем эпизодического «общения в клубе» (1; 9). Профессиональная деятельность преподавателей сводится к обеспечению планирования и организации работы по передаче знаний новым поколениям, цели которой всем ясны и, несмотря на высокую требовательность руководителей, вполне реальны. Стиль (9; 9) означает достижение преподавателями высокой степени профессионализации, является наилучшим, так как обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения с мотивированными сотрудниками.

В середине сетки расположен стиль профессиональной деятельности (5; 5) – организационное управление («демпфирующий маятник»), характеризующееся постоянными смещениями от «золотой середины». Такой промежуточный стиль позволяет добиться необходимых результатов, предоставляя достаточно возможностей для поддержания приемлемых человеческих взаимоотношений. В своей профессиональной деятельности преподаватели стараются следовать стандарту умеренного применения «кнута и пряника», справедливому и твердому. Чаще они уверены в способности студентов решать поставленные задачи. Вместе с тем приверженность стилю (5; 5) означает следование компромиссу, попытки сбалансировать решения, а не принять адекватное решение.

В результате опроса преподавателей с использованием анкеты определение преобладающего стиля профессиональной деятельности (стадии профессионализации) с использованием решетки Блейка – Моутона может быть получена средняя оценка ситуации (таблица) [2].



Пример результатов тестирования преподавателей

	Преобладающая ситуация профессиональной деятельности	Вариант ответа					Обработка результатов (число значимых ответов / 69)
		Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
1	Я действую как представитель коллектива	3	56	7	3	-	0,855
2	Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы	10	50	5	4	2	0,875
3	Я поощряю применение унифицированных приемов в работе	65	3	1	-	-	0,986
4	Я разрешаю студентам решать задачи обучения по их усмотрению	3	6	55	5	-	0,130
5	Я побуждаю студентов и коллег к большому напряжению в работе	15	49	5	-	-	0,928
6	Я полагаю, что преподаватели должны иметь возможность выполнять свою работу так, как они считают целесообразным	-	7	9	51	2	0,101
7	Я поддерживаю высокий темп работы студентов	8	60	1	-	-	0,986
8	Я направляю помыслы студентов на выполнение задач обучения в вузе	2	59	7	1	-	0,884
9	Я лично разрешаю конфликты в студенческой аудитории и между коллегами	3	6	52	4	4	0,130
10	Я неохотно предоставляю студентам свободу действия	1	48	17	2	-	0,03
11	Я решаю сам, что и в какой последовательности должно быть сделано	56	8	4	1	-	0,014
12	Я уделяю внимание показателям (успеваемости, срокам выполнения и пр.)	69	-	-	-	-	1,000
13	Я распределяю учебные задания, исходя из своих представлений о целесообразности	42	12	6	8	1	0,783
14	Я способствую нововведениям в коллективе	18	48	5	-	-	0,928
15	Я тщательно планирую учебную и научную работу	12	46	9	2	-	0,003
16	Я не объясняю студентам свои решения и оценки	17	40	7	-	5	0,073
17	Я стараюсь убедить студентов в полезности моих действий и справедливости оценок	37	30	2	-	-	0
18	Я предоставляю студентам придерживаться собственного графика выполнения учебных заданий	-	7	10	38	14	0,101

Так, в результате расчетов определены: а) оценка отношения к людям 4,044 (при максимально возможной оценке 9,00); б) оценка отношения к учебному процессу 4,784 (при максимальной 9,00).

*Общий вывод:* усредненная оценка стиля профессиональной деятельности, степени профессионализации преподавателей гипотетического вуза (4,784; 4,044) является достаточно близкой к усредненному типу (см. рисунок) организационного управления – «демпфирующего маятника» (5; 5). Следует отметить, что самооценка отношения преподавателей к людям (4,044) уступает оценке отношения к своему профессиональному делу (4,784); разница составляет около 15 % [там же].

Следуя результатам исследований Ф. Фидлера [11], можно выделить два важных обстоятельства, связанных с обеспечением эффективной профессиональной деятельности преподавателей высшего учебного заведения.

Во-первых, преподаватели, ориентированные преимущественно на процесс обучения, обеспечивают более высокую результативность в очень благоприятных условиях и в очень неблагоприятных. Преподаватели, ориентированные на отношения, обеспечивают более высокий результат в ситуациях промежуточных с точки зрения благоприятности. Таким образом, нельзя говорить о слабых и сильных профессионалах без широкого изучения ситуации, в которой находится высшее учебное заведение.

Во-вторых, эффективность работы преподавательского корпуса существенным образом зависит как от степени благоприятности ситуации, так и от стиля руководства. Решающим фактором является соответствие стиля и степени профессионализации сложившейся ситуации, в которой работает коллектив.

В конечном итоге система управления мотивационной сферой преподавателей должна строиться с учетом психологических свойств субъекта профессиональной деятельности, а равно – внешних условий и обстоятельств деятельности. В первом случае необходимо обращаться к мотивам, потребностям, целям, намерениям, желаниям, интересам, а во втором – к стимулам. Именно такое сочетание способствует формированию грамотной мотивационной политики вуза, раскрывает внутренние потенциалы преподавателей и дает возможность достичь высокого уровня профессионализма. Примерами такого стимулирования могут служить хорошо зарекомендовавшие себя в настоящее время многоуровневые вознаграждения за труд – гранты, бонусы, танъемы [12,2].

**Список литературы**

1. Психология корпоративной безопасности: учеб. пособие / Ю.П. Зинченко, Е.Б. Перельгина, И.С. Бусыгина, О.Ю. Зотова. М.: Изд-во Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, 2010. 637 с.
2. Жалагина Т.А. Психологические основы формирования мотивационной сферы преподавателя вуза: учеб. пособие. М.: Аспект-пресс, 2009.
3. Верхоглазенко В.В. Система мотивации // Консультант директора. 2002. № 4 (160). С. 23–34.
4. Журавлев А.Л. Актуальные проблемы социально ориентированных отраслей психологии. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. 560 с.
5. Анисимов О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. Новгород: НГУ, 1990. 334 с.
6. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2003. № 5. С. 52–58.
7. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала // Кадры предприятия. 2003. № 6.
8. Бодалев В.А. Вершина развития человека: характеристики и условия достижения. М.: Флинта; Наука, 1998. 168 с.
9. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев: Виш.шк., 1990. 435 с.
10. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. М.: Инфра-М, 2000. 136 с.
11. Fidler F.E. Theory of Leadership Effectiveness. N.Y.: McGraw-Hill. 1977.
12. Sheldon D. Recognizing failure factors helps small-business turnarounds // Nat. Prod. Rev. 1994. V. 13, № 4.

**PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF HIGHER SCHOOL  
MOTIVATION POLITICS FORMATION**

**T.A. Zhalagina<sup>1</sup>, S.N. Makhnovets<sup>2</sup>, N.Eu. Orlihina<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Tver State University

<sup>2</sup>The Tver regional institute of improvement of teachers

<sup>3</sup>Inspectorate of the Tula region for Supervision and Control in Education

The dependence of high school development level on high school teachers' professional degree is discussed in the article. The main high school teachers' professionalization types are presented using Blake-Mouton grid. The most optimal high school teachers' motivation sphere management types are shown.

**Keywords:** *motivation sphere, high school motivation policy, professionalization, high school teacher, high school development level, professional activity, working subject psychological qualities.*

*Об авторах:*

ЖАЛАГИНА Татьяна Анатольевна – доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой психологии труда, организационной и клинической психологии, декан факультета психологии и социальной работы ФГБОУ ВПО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33), e-mail: zhalagina54@mail.ru

МАХНОВЕЦ Сергей Николаевич – доктор психологических наук, профессор, директор ГБОУ ДПО «Тверской областной институт усовершенствования учителей» (170007, г. Тверь, Волоколамский проспект, д. 7), e-mail: msn-prof@ya.ru

ОРЛИХИНА Наталья Евгеньевна – доктор педагогических наук, начальник инспекции Тульской области по надзору и контролю в сфере образования (300012, г. Тула, ул. Оружейная, д. 5), e-mail: orlikhina@rambler.ru