

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

УДК 159.923: 378

ББК 88.453

ПСИХОЛОГИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ВУЗА

Т.А. Жалагина

Тверской государственной университет

Представлены имеющиеся определения мотивационной сферы преподавателей и сотрудников вуза. Рассмотрены и определены основные подходы и методы управления мотивационной сферой с целью формирования мотивационной политики вуза, основывающейся на трех составляющих: стадии жизни организации, психологическом типе преподавателя/специалиста, стадии профессионализации.

Ключевые слова: мотивационная сфера, мотивационная политика, профессионализм, внутренние и внешние мотивы, мотивационные факторы, удовлетворенность трудом, стадия жизни вуза, стиль деятельности студента.

Actual definitions of higher education teachers' and specialists' motivation sphere are presented in the article. Main approaches and methods of motivation sphere management are described with the aim of forming higher education institutions' motivation politics based on: institutions' development stage, teachers'/specialists' psychological type, professionalism stage.

Keywords: motivation sphere, motivation politics, inside and outside motives, motivation factors, labour satisfaction, institutions' development stage, subjects' activity style.

В современной психологии труда профессионализм понимается не только как характеристика производительного труда, главное в его содержании – особенности мотивации личности, системы ее устремлений, ценностных ориентаций, смысла труда для самого человека. Внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека – мотив, который имеет индивидуальный характер, связан со множеством уже имеющихся и постоянно возникающих внешних и внутренних факторов.

Мотивация (более широкое понятие, чем мотив) должна рассматриваться: а) как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека (его начало, направленность, активность); б) динамический процесс внутреннего психологического и физиологического управления поведением, включающий его инициацию, направление, организацию, поддержку. Но мотивация к труду не исчерпывает всей мотивации личности, поскольку личностное пространство, как правило, значительно шире профессионального. Хотя именно труд во многом придает смысл человеческой жизни. Люди не только реализуют в нем свои профессиональные мотивы, но и в самых различных формах удовлетворяют и непрофессиональные побуждения и цели – психического самосохранения и саморазвития, отдыха и развлечения, достижения определенного социального статуса и пр. Высокий уровень профессиональной компетентности подразумевает наличие позитивной «Я»-концепции, созидательное профессиональное творчество, реализацию возможности изменения себя средствами профессии, индивидуальность в труде, преобладание положительного эмоционального настроения, устойчивую позитивную мотивацию.

Преподаватели и специалисты вуза (работники, занимающие постоянные должности руководителя или сотрудника аппарата управления и наделенные

полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности) воплощают свои решения, применяя на практике основные принципы управления мотивацией, выступающей в качестве процесса побуждения себя и других к эффективной трудовой деятельности. Их мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это концепт, о котором можно судить на основании поведения или высказываний индивидуумов. Понимание того, что ими движет, побуждает к действиям, к чему они стремятся, выполняя работу, позволяет построить систему «управления человеком» таким образом, что они сами будут стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения целей организации (в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля).

Мотивационную сферу субъекта профессиональной деятельности составляют мотивы (внутренние побуждения), потребности и цели, оцениваемые с точки зрения их развитости, актуальности и завершенности по параметрам: а) широты, т. е. качественного разнообразия мотивационных факторов; б) гибкости – возможности удовлетворения разнообразными средствами – и подвижности межуровневых связей мотивационной сферы; в) характера строения (иерархии) каждого уровня, определяемых частотой и силой актуализации тех или иных мотивационных образований.

В зависимости от психологических особенностей человека стимулы (внешние побуждения) могут вызывать у него самые разные мотивы (внутренние побуждения). Интересы, задачи, желания, намерения также входят в систему мотивационных факторов, однако выполняют не столько побудительную, сколько инструментальную роль (больше определяют стиль, а не направленность поведения). В конечном итоге побуждение (стимуляция) поведения связано с представлением: а) о потребностях, целях, намерениях, стремлениях, имеющихся у человека; б) внешних факторах, заставляющих человека вести себя определенным образом, в) об управлении деятельностью в процессе ее осуществления.

Многообразие потребностей рассматриваемой категории субъектов труда определяет чрезвычайную сложность формирующихся на их основе мотивов. Следовательно, существует множество путей воздействия на мотивационную сферу через «подключение» различных категорий потребностей [10]. Кроме того, любое поведение, любая форма трудовой деятельности всегда имеет в своей основе не какой-либо один, а несколько мотивов. Между мотивами могут при этом возникать различные отношения – как позитивного (взаимно усиливающего), так и негативного (ослабляющего) характера. Следовательно, управление мотивационной сферой должно включать и согласование мотивационных воздействий на преподавателя.

В современной психологии менеджмента обычно рассматриваются два подхода к управлению мотивационной сферой: комплексно-методический и адаптационно-организационный [10]. Оба подхода опираются на использование следующих методов: экономических; целевого; метода проектирования и перепроектирования работы («обогащения труда»; партисипативного (метода «соучастия») – вовлечения сотрудников [14].

Экономические методы основаны на системе основополагающих принципов организации материального вознаграждения за исполненную работу.

Целевой метод базируется на двух важных психологических закономерностях: придание целям образовательного учреждения четкой и ясной

формы (формирование квазипотребностей) и формирование системы целей как «вызова способностям» преподавательского корпуса.

Метод проектирования и перепроектирования работ предполагает: а) организацию трудовых заданий, удовлетворяющих основным параметрам мотивации преподавателей и специалистов; б) повышение мотивации путем изменения и совершенствования уже существующей ее организации.

Метод вовлечения работников (соучастия, вовлечения) основан на идее возможно более полного привлечения преподавателей к организации учебного процесса труда и управлению им. Действенность партисипативного метода, объясняющая его широкое распространение в современном менеджменте, объясняется многими психологическими причинами: возрастает зрелость субъекта труда, происходит децентрализация управления, «размораживается» творческая инициатива, улучшается социально-психологический климат.

В связи с общей организацией функции мотивирования в вузе исключительное значение приобретает вопрос соотношения позитивных и негативных мотивационных факторов («антимотивов»). Вопрос столь же важен для психологии управления, сколь и сложен, поскольку в принципе не имеет однозначного решения. Существуют очень большие индивидуальные различия в чувствительности людей к положительной и отрицательной стимуляции, а также в отклике на нее. Отмеченные аспекты, методы и формы реализации функции мотивирования (управления мотивационной сферой преподавателей и специалистов) составляют основу ее содержания, но не все содержание. В значительной мере они реализуются в контексте иных управленческих функций (коммуникативной, контрольно-коррекционной и др.) [11; 12].

Любой руководитель вуза или его структурного подразделения обычно понимает, что для долговременного успеха на поприще образования и науки жизненно важно желание сотрудников трудиться производительно, с полной отдачей сил. Согласование их интересов с целями организации позволяет последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на персонал, используя оптимальное количество и соотношение преподавателей и сотрудников (рис. 1).



Рис. 1. Принципы управления мотивационной сферой

В современной рыночной экономике человек обменивает (оговоримся – с различной степенью успешности) результаты своего труда на совокупность внешних и внутренних вознаграждений, предоставляемых организацией. «*Внешние вознаграждения*» включают денежные выплаты, премии, социальные льготы для стимулирования труда, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, словом, все внешние стимулы и условия труда в самом широком смысле этого понятия. «*Внутренние вознаграждения*» напрямую не зависят от вуза, это психологическое состояние человека, зависящее от многих факторов, связанных с мотивационной структурой личности, психологическими особенностями и установками [3].

Диагностика мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании обычно проводится по следующим факторам [6; 9].

1. *Удовлетворенность трудом:* а) отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная, престижная); б) отношения в преподавательском корпусе и с руководством кафедры, факультета, вуза; в) удовлетворенность условиями работы (оборудование, комфортная обстановка и пр.); г) отношение к вузу как месту работы; д) удовлетворенность размером заработной платы и системой вознаграждений; е) отношение к руководству (постановка задач, контроль, делегирование полномочий, мотивирование).

2. *Ценностные факторы:* а) перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) – ценность развития и самореализации; б) ценность общности (отношений в коллективе, возможность дружеского общения с коллегами, принадлежность к успешной, престижной образовательной структуре); в) ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем; г) ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкий рабочий график, возможность самостоятельно принимать решения); д) характер социально-бытовых условий на работе; е) способы получения и повышения денежного вознаграждения.

В качестве методов получения информации по рассматриваемой проблеме обычно используются методы анкетирования и структурированные интервью. Анкетирование дает возможность охватить большое количество опрашиваемых сотрудников и осуществить статистическую обработку данных. Собеседование позволяет глубже изучить представления преподавателей о факторах удовлетворенности трудом и собственных профессиональных ценностях.

Большинство исследователей отмечают сложность перехода от собственно исследований мотивационной сферы сотрудников к построению мотивационной политики компании в самых различных областях профессиональной деятельности. Оперирова ценностями труда, практическими требованиями к профессиональной деятельности, возможностями их реализации, различные уровни управления высшим учебным заведением получают реальную возможность влиять на структурно-содержательные компоненты мотивационной сферы преподавателей и специалистов [1; 4]. При этом немонетарное вознаграждение должно рассматриваться как система достойной оценки труда каждого сотрудника, важная форма морального поощрения, общественного признания трудового вклада. Бесспорно, это важнейший момент управления мотивационной сферой, в котором взаимодействуют социальный статус, личные и групповые интересы преподавателей, возможности удовлетворения их разнообразных целей с основными целями образовательного учреждения.

Анализируя мотивы профессиональной деятельности, профессионального общения и профессиональной личности, обычно выделяют несколько групп мотивов [13, с. 74–75]:

- а) мотивы понимания предназначения профессии;
- б) деятельностно-процессуальные мотивы профессиональной деятельности (ориентация на процесс или результат профессиональной деятельности);
- в) мотивы профессионального общения (мотивы престижа профессии в обществе, мотивы социального сотрудничества в профессии) и межличностного общения в профессии;
- г) мотивы проявления личности в профессии (мотивы развития и самореализации, а также развития индивидуальности в профессии).

Сочетание этих мотивов образует внутреннюю детерминацию профессионального поведения. Но одновременно неустранимо присутствует и внешняя по отношению к содержанию труда направленность (например, только заработок без интереса к содержанию). Таким образом, в процессе жизнедеятельности человек выступает как целостная личность, движимая одновременно многими побуждениями и находящаяся в процессе непрерывных изменений. Источником побудительной силы мотивов выступают осознаваемые и неосознаваемые потребности, образующие многоуровневую структуру. Ее наиболее значимые элементы – социальная оценка профессии, финансовая обеспеченность, удовлетворение от работы, отношения с коллегами, возможность освоения нового и личностного роста, возможность влиять на других, необходимая для профессии мера интеллектуального и физического напряжения, характер занятости (временной аспект) и др. [8; 16].

Современные методики исследования процессов мотивации рассматривают в тесной связи мотивы и стимулы. В практике менеджмента развитых стран достаточно хорошо отработаны системы стимулирования, которые, по нашему мнению, с различной степенью успеха могут быть применены в сфере образования.

Значительно сложнее обстоит дело с неэкономическими способами мотивации – организационными и морально-психологическими (рис. 2). Например, называют ряд критериев, характеризующих профессиональную деятельность в контексте управления мотивационной сферой:

1. Осмысленность профессиональной деятельности. Радость от работы (удовлетворение потребности в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми).
2. Возможность показать свои способности, доказать свою компетентность и значимость в общем деле.
3. Возможность самовыражения в труде.
4. Реализация своих целей, расчет на то, что результаты профессиональной деятельности встретят заинтересованное отношение руководства и коллег.
5. Ориентация на успех в реализации цели.
6. Надежда на признание и поощрение – и материальное, и моральное.
7. Позитивное восприятие характера информационных процессов в организации (скорость получения сотрудниками информации, касающейся деятельности организации, оценивается как мера собственной значимости).
8. Стремление принимать участие в решениях, касающихся любых изменений в характере и содержании работы.
9. Наличие адекватной обратной связи: сотрудникам необходима

своевременная информация о качестве их труда.

10. Психологическое напряжение, вызываемое открытым контролем. Стремление к самоконтролю, возможности «быть шефом».
11. Повышенные требования, дающие возможности личностного роста, обычно воспринимаются позитивно, зачастую охотнее, чем заниженные [9].

Для понимания актуального состояния и выработки адекватной кадровой и мотивационной политики, проводимой руководством высшего учебного заведения, необходимо в первую очередь выяснить *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 [7].

Становление высшего учебного заведения – стадия жизни учреждения, на которой происходит формирование организационной структуры и коллектива сотрудников (прежде всего – преподавательского корпуса). Главной особенностью 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.



Рис. 2. Неэкономические (социально-психологические) методы управления мотивацией

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 т.д.)

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.

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 игнорирование этих предпосылок управленческим звеном [7].

Второй аспект проблемы исследования мотивационной сферы преподавателей и специалистов вуза – осуществление психологического подхода в рамках теории деятельности на основе выделения «типа сотрудника». По мнению О.С. Анисимова и В.В. Верхоглазенко [2; 7], система мотивации должна иметь свои рычаги для каждого из трех психологических типов сотрудников.

1. При индивидуальном самоопределении человек рассматривает деятельность как источник получения средств для удовлетворения собственных потребностей. Он стремится изменить/приспособить ситуацию в организации под свои запросы (даже в ущерб выполнению задач деятельности).

2. Основной акцент деятельности человека с преобладающей субъектной направленностью – исполнительство в пределах нормы, задания. Убежденность в значимости строгого соответствия норме способствует мотивационной готовности субъекта к обучению и профессиональному росту.

3. В основе личностных проявлений человека в деятельности лежат профессиональные ценности. В рамках профессиональной деятельности личностное самоопределение проявляется как действия, направленные на развитие деятельности учебного заведения. При возникновении или прогнозировании затруднений и проблем в деятельности сотрудник активизирует поиск и анализ причин и ищет оптимальные пути выхода из сложившейся (или возможной, назревающей) ситуации. Личностный акцент означает сосредоточенность человека на непрерывном совершенствовании деятельности, но не с целью удовлетворения своих потребностей (как у индивида), а на основе согласованных, общепринятых ценностей деятельности.

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 [3; 4].

Третий аспект рассматриваемой проблемы – стадия профессионализации и стиль деятельности субъекта. Так, на *стадии выбора профессии* складываются 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 смыслотворчество 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 проявляется защитная мотивация избегания неприятностей, регресс [5; 13; 15].

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



Рис. 3. Аспекты обусловливания мотивационной сферы преподавателя вуза

Поэтому исследование мотивационной сферы сотрудников организации должно выполняться с учетом всех трех рассмотренных аспектов (рис. 3): стадии жизни высшего учебного заведения, преобладающего мотивационного типа преподавателя, а также усредненного уровня его профессионализации и стиля профессиональной деятельности (отношения к людям и профессиональным задачам).

На стратегическом уровне управления высшим учебным заведением целесообразно анализировать различные типы управления заинтересованностью преподавателей и специалистов в своем труде:

а) преобладание системы стимулирующих воздействий; в этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников в производительном труде;

б) преобладание системы мотивационного управления; ведущий акцент связан с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. (такой подход часто преобладает в становящихся, формирующихся организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования);

в) гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления преподавателями и специалистами при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики; этот подход можно считать оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях высшими учебными заведениями – государственными вузами, имеющими многолетнюю историю, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ.

Список литературы

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. М., 2000.
2. Анисимов О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. Новгород, 1990.
3. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2003. № 5. С. 52–58.
4. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала // Кадры предприятия. 2003. № 6. С. 53–66.
5. Бодалев В.А. Вершина развития человека: характеристики и условия достижения. М., 1998.
6. Бодров В. А. Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы. М., 2006.
7. Верхоглазенко В.В. Система мотивации // Консультант директора. 2002. № 4 (160). С.23–34.
8. Жалагина Т.А. Мотивация в структуре профессионализма // Психология XXI столетия / Под ред. В.В. Козлова. Ярославль, 2007. Т.1 С. 199–207.
9. Журавлева Н.А. Психологические детерминанты ориентаций личности на экономические ценности // Психологические исследования личности и ее ценностного мира в современном российском обществе: Сб. науч. трудов / Ред.-сост. И.М. Городецкая; отв. ред. Б.С. Алищев, А.Л. Журавлев, М.Г. Рогов. Казань, 2007. С. 204–220.
10. Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 2004.
11. Карпов А.В. и др. Психология труда. М., 2005.
12. Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент. М., 2006.
13. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.
14. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент. М., 2007.
15. Шадриков В.Д. Введение в психологическую теорию профессионального обучения. Ярославль, 1981.
16. Warren E., Toll C. The stress work book. London, 1995. P. 34.