

УДК 331.1

Управление мотивацией инновационной деятельности персонала современных вузов

Наталия А. Перевозчикова^{а, @}; Диана Г. Багдасарова^{а, @}^а Институт экономических исследований, 83048, Украина, г. Донецк, ул. Университетская, 77

@ minina17@mail.ru

@ bdg1704@gmail.com

Поступила в редакцию 14.11.2018. Принята к печати 17.01.2019

Аннотация: Статья посвящена актуальным проблемам мотивации инновационной деятельности персонала высших учебных заведений. Предметом статьи являются организационные и практические вопросы управления мотивацией инновационной деятельности персонала образовательных организаций. Целью статьи является определение направлений повышения уровня инновационной деятельности персонала организаций высшего образования. В ходе исследования проводится анализ, дается характеристика категорий *мотивационный потенциал* и *инновационный потенциал*, обосновывается их значение для реализации и внедрения инноваций в сфере высокоинтеллектуального преподавательского труда. Также предлагаются конкретные методы повышения мотивации инновационной деятельности, адаптированные под специфику деятельности высших учебных заведений, а именно экономические методы мотивации, метод управления по целям, метод партисипативного управления и метод обогащения труда. Предложенные в статье методы мотивации позволят руководству высших учебных заведений стимулировать сотрудников к повышению уровня инновационно-активного поведения и максимальной реализации инновационного потенциала для достижения целей организации и личных целей.

Ключевые слова: стимулирование труда, инновационный потенциал, высшие учебные заведения, мотивационные методы, инновационно-активное поведение, обогащение труда, партисипативное управление, управление по целям

Для цитирования: Перевозчикова Н. А., Багдасарова Д. Г. Управление мотивацией инновационной деятельности персонала современных вузов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 1. С. 122–127. DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-122-127

Введение

Важнейшей задачей системы высшего образования является максимальное повышение уровня качества профессиональной подготовки студентов, соответствующего интересам государства. Решить эту задачу крайне сложно без высокомотивированного профессорско-преподавательского коллектива, поэтому вопросы мотивации и стимулирования персонала высших учебных заведений всегда были и остаются на сегодняшний день актуальными. От четко разработанных систем стимулирования труда зависят и творческая активность профессорско-преподавательского состава, и конечные результаты деятельности образовательной организации в целом.

В условиях современной образовательной парадигмы перед учреждениями высшего образования остро встал вопрос не просто мотивации педагогического коллектива, а еще и стимулирования его инновационной деятельности. Однако зачастую руководство вузов не в полной мере осознает, что представляет собой инновационная деятельность. Инновационная деятельность – это сложный и комплексный процесс создания, апробации и имплементации инноваций, а не только использование новых технологий в процессе деятельности. В свою очередь, инновационная деятельность вузов является результатом

их деятельности, направленной на разработку и внедрение принципиально нового или усовершенствованного образовательного продукта (услуги), успешно применяемого в повседневной педагогической практике [1, с. 89]. Поэтому основной задачей мотивации инновационной деятельности персонала образовательных организаций является обеспечение осознания, проектирования и освоения нововведений в рамках конкретного вуза.

Современный социум требует от вузов реализации как традиционных образовательно-просветительских функций, так и функции производства инноваций. В то же время проблема мотивации инновационной деятельности в вузах является еще недостаточно изученной. Поэтому руководству вузов приходится либо самостоятельно формировать наиболее приемлемые способы мотивации сотрудников к инновациям, либо же заимствовать уже имеющийся опыт зарубежных коллег. Вместе с тем простая экстраполяция даже самого успешного опыта зарубежных образовательных организаций без учета особенностей отечественной системы высшего образования не всегда является целесообразной.

Вопросами мотивации инновационной деятельности персонала в целом и в сфере образования в частности занимались такие исследователи, как Ю. В. Бондаренко

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-122-127

[2], Е. Е. Первакова [3], Н. Г. Пьянкова [4], Н. М. Рубцов [5], А. С. Ильин [6], Л. М. Якушева [7] и др. Однако определенные стороны данной проблемы требуют дополнительных исследований.

Целью данного исследования является определение направлений мотивации инновационной деятельности персонала организаций высшего образования.

Ключевые направления мотивации инновационной деятельности преподавателей вузов

Пути управления мотивацией инновационной деятельности персонала организацией высшего образования могут различаться и находиться в прямой зависимости и от общей системы мотивации в сфере высшего образования, и от специфики менеджмента конкретного вуза. Однако прежде чем рассматривать эти пути, следует обратить внимание на такие важные для управления эффективностью инновационной деятельности категории, как мотивационный и инновационный потенциал.

Мотивационный потенциал можно определить как комплекс важнейших для сотрудника мотивов и стимулов профессиональной деятельности, которые детерминируют его отношение к труду и осуществляются в его трудовой деятельности при наличии необходимых организационных условий. То есть мотивационный потенциал – это мера имеющихся ресурсов относительно собственного труда [8, с. 55]. Мотивационный потенциал сотрудника обычно раскрывается в той мере, которая необходима для эффективного решения задач организации и соответствует требованиям руководства. Он может быть адекватным этим потребностям, а может быть недостаточным или избыточным. Главная цель управления мотивационным потенциалом – это не заставить человека выполнять работу, а пробудить в нем интерес к ней.

Современный динамично развивающийся рынок образовательных услуг и повышающиеся требования к компетенциям преподавателей требуют от образовательных организаций иных, обновленных и усовершенствованных, методов управления. Поскольку качество образовательного процесса непосредственно зависит от способности руководства и персонала образовательных организаций имплементировать инновации в процесс обучения, образовательным учреждениям необходимо работать над созданием такой системы организации труда, которая смогла бы обеспечить непрерывное развитие и реализацию инновационного потенциала своих сотрудников. Побеждает тот вуз, который сможет раньше конкурентов адекватно отреагировать на все общественные и отраслевые трансформации и с наибольшей эффективностью использовать инновационный потенциал своих сотрудников, что даст образовательной организации возможность ее дальнейшего развития.

В настоящее время сложно дать четкое определение категории *инновационный потенциал*, поскольку не существует единой её трактовки разными исследователями, а комплексные теоретико-методические исследования в этой области отсутствуют. Однако некоторые исследователи трактуют это понятие как комплекс различного рода (научно-технических, технологических, инфраструктурных, финансовых, правовых, социокультурных) возможностей освоения и внедрения нововведений и образования цельной системы формирования идей, обеспечивающих повышение качества и конкурентоспособности конечной продукции или услуг предприятия согласно его целям и стратегии¹.

Исходя из данного определения, инновационный потенциал является системой связей возможностей работника с многочисленными взаимозависимыми ресурсами. Следовательно, его структуру можно представить с помощью иерархической схемы, где различные ресурсы изображены в виде колец (на рисунке заштрихованы). Каждое предприятие обладает организационно-управленческим ресурсом, т. е. способностью руководства к организации своих потенциальных возможностей в единую систему с целью получения необходимого синергетического эффекта. В данном случае этот ресурс является ключевым и помещён в центр схемы. Остальные ресурсы располагаются в соответствии с особенностями конкретного инновационного проекта – наиболее важные для его реализации ближе к центру, далее по мере уменьшения их значения [9, с. 91].

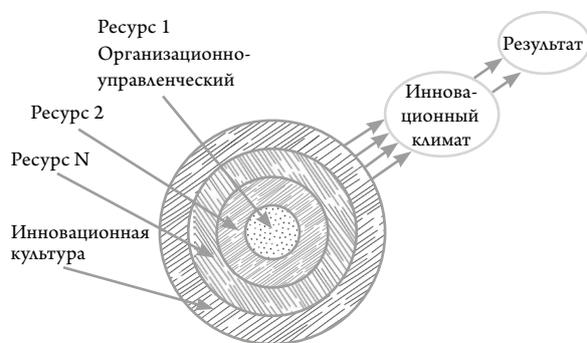


Рис. Структура инновационного потенциала работника

Fig. Structure of employee innovation potential

Переформатирование мотивации профессорско-преподавательского состава образовательных организаций с учетом данных категорий позволит помочь улучшить положение организации на рынке образовательных услуг, более полно и эффективно использовать инновационные возможности сотрудников, выступающих как команда единомышленников. В данном случае терпимость организации перед неблагоприятным влиянием изменений внешней среды многократно возрастает.

Следует отметить, что на сегодняшний день многие работники сферы образования имеют весьма значительный

¹ Сущность и структура инновационного потенциала организации. Режим доступа: http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document_r_959C77FD-929D-4172-A075-015C1AA40C04.html (дата обращения: 09.04.2018).

опыт, умения и знания, однако не раскрывают свой потенциал в полной мере. Они не заинтересованы в этом в силу разных причин, как то: отсутствие выгоды, причем необязательно материальной; излишние затраты времени; соображения безопасности (т. н. наказуемость инициативы), поскольку руководство многих организаций не всегда приветствует новые идеи.

Очевидно, что цель мотивационного механизма должна заключаться не в принуждении совершения изменений, а в создании интереса к инновационной деятельности. Осуществить это можно с помощью определенных методов мотивации.

Наибольшую популярность в научных кругах снискала классификация мотивационных методов на материальные и моральные. Данная классификация очень проста, удобна, и ее можно применить и к мотивации инновационной деятельности персонала образовательных организаций в том числе. Но поскольку мотивация инновационной деятельности имеет свою специфику, следовательно, и методы мотивации должны иметь свои особенности. В данном случае более целесообразно применять несколько иные группы методов стимулирования.

Материальные методы. Эта категория методов может быть использована в процессе планирования работы, контроля над выполнением плана, выступать материальной составляющей мотивации трудовой деятельности. Премии за соответствующие требованиям количественные и качественные показатели и взыскание за недостаточность или ненадлежащее качество таковых является неотъемлемой частью рациональной системы оплаты труда. Учёным В. А. Дятловым в ходе рассмотрения заработной платы как средства повышения эффективности трудовой деятельности были выделены в качестве форм экономического стимулирования различные бонусы, используемые в настоящее время предприятиями, и заранее предусмотренное участие работников предприятия в его прибыли [10, с. 140].

Определяющее значение для продуктивности применения материальных методов воздействия имеет степень осознания и принятия коллективом принципов данной системы, обязательное соблюдение соответствия результатов работы и уровня поощрения или взыскания и их временной связи. Однако для действенной внутренней мотивации персонала недостаточно учитывать лишь методы экономического стимулирования. Следует уделять значительное внимание также морально-этическим и социально-психологическим аспектам рассматриваемой проблемы.

Метод управления по целям. Основной сутью метода управления по целям является четкое целеполагание на всех уровнях функционирования организации и формирование системы целей таким образом, что конкретные цели организации становятся направлением действия и мотивации каждого сотрудника на каждом уровне и в каждом подразделении. В то же время эти цели

становятся стандартами, которые обязывают каждого сотрудника выполнять свою работу с наибольшей отдачей. В процессе реализации данного метода главное – это самоуправление и самоконтроль, а не авторитарность и контроль со стороны руководства [11].

Применение метода управления по целям имеет ряд отличительных особенностей:

- осуществление целеполагания на всех уровнях организации;
- преобразование организационной цели в личную цель каждого сотрудника;
- достижение максимального баланса между целями организации и имеющимися в ее распоряжении ресурсами;
- наличие средств для интеграции организации с внутренней и внешней средой;
- обеспечение регулярной и адекватной обратной связи между руководством и сотрудниками.

Таким образом, управление по целям – это индивидуальная целевая система вознаграждения, которая предоставляет каждому участвующему субъекту набор целей для достижения в течение заданного рабочего периода (обычно это один год) и указывает некоторые дополнительные вознаграждения, зависящие от достижения этих целей. Такая система переменного вознаграждения направлена главным образом на повышение производительности и трудовых усилий сотрудников организации.

Понятие партисипативного управления в системе образования предполагает не только исполнение преподавателем обязанностей ограниченного масштаба, но и искреннюю его заинтересованность в эффективности работы всего образовательного учреждения, создание благоприятных условий трудовой деятельности и успешности её результатов.

В контексте партисипативного управления образовательные организации предоставляют персоналу возможность принимать участие в управлении, которое может иметь различные формы. В частности, преподавательский коллектив самостоятельно выбирает способы осуществления профессиональной деятельности (принимает решения по поводу методов, режима работы и пр.); участвует в процессе планирования и подготовки принятия решений (сбор и анализ информации, определение целей и методов организации работы); привлекается к принятию управленческих решений относительно деятельности своего подразделения; имеет право осуществлять постоянный мониторинг и контроль качественных и количественных показателей предоставляемых потребителю образовательных услуг; несёт ответственность за результаты труда; участвует в создании и функционировании совместных (состоящих как из представителей преподавательского состава, так и руководства) советов, решающих, к примеру, вопросы различных видов поощрения, в том числе и материального, в случае повышения качества оказываемых услуг, внедрения инноваций

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-122-127

и пр.; выносит предложения относительно повышения эффективности как собственной деятельности, так и деятельности организации в целом, в том числе соответствующих структурных подразделений; имеет право с целью оптимизации работы формировать специальные группы сотрудников по интересам.

Вышеперечисленные меры позволяют педагогическому коллективу участвовать в управленческом процессе на любой его стадии: определения задач и первичного планирования, организации выполнения рабочего плана и его своевременной коррекции, контроля и регулирования деятельности, подведения итогов.

Немаловажным условием продуктивного участия педагогического коллектива в управленческой деятельности является формирование соответствующего морально-психологического климата, предполагающего заинтересованность каждого сотрудника в результате работы, свободный обмен идеями и соблюдение норм профессиональной этики. Данный фактор занимает ключевое положение в системе инновационного развития образовательных организаций [12, с. 101].

Обогащение труда является мотивационным методом, используемым организациями для того, чтобы дать сотруднику почувствовать большее удовлетворение своей работой. Это предполагает предоставление сотруднику дополнительных обязанностей, ранее зарезервированных за его руководителем или другими вышестоящими должностями. По сути, обогащение труда предоставляет сотруднику высокий уровень самостоятельности при выполнении его обязанностей.

Целью обогащения труда является обеспечение баланса между должностными обязанностями сотрудника и его ожиданиями. Поэтому важнейшими задачами руководства в области кадрового менеджмента являются повышение удовлетворенности сотрудников работой, снижение текучести кадров и повышение производительности труда. Иными словами, менеджеры высшего и среднего звена должны создать для сотрудников такую систему организации труда, чтобы те чувствовали себя психологически комфортно, были более результативны и менее склонны искать работу в другом месте.

Обогащение труда как элемент управленческой деятельности в сфере высшего образования может включать в себя две составляющие.

1. Сосредоточение усилий сотрудников на рабочих задачах. Достижению этого способствуют следующие способы:

- четкая система постановки целей – общая миссия образовательной организации должна быть доведена до всех сотрудников, каждый из которых должен идентифицировать себя с целями организации, четко осознавать, как он вписывается в общий процесс и насколько важен его вклад для организации;
- предоставление каждому сотруднику необходимых и достаточных ресурсов для эффективного осуществления трудовой деятельности и решения

производственных задач – включает в себя также вспомогательные функции, такие как информационно-коммуникационные технологии, обучение и развитие персонала;

- формирование благоприятной корпоративной культуры и устранение элементов, которые способствуют недоверию, как в коллективе, так и между руководителями и подчиненными;
- обеспечение эффективных вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникаций;
- предоставление достаточной свободы сотрудникам и поощрение их инициативности;
- обеспечение адекватного признания и оценки усилий сотрудников;
- создание условий для дополнительного обучения и регулярного повышения квалификации;
- разработка программ распределения или ротации должностей для обеспечения разнообразия работы.

2. Связь эффективности работы сотрудников с вознаграждением. Для этого необходимо следующее:

- формирование прозрачной системы вознаграждения, разделяемой каждым сотрудником;
- постоянная работа с персоналом, направленная на обеспечение понимания того, что сотрудники получают вознаграждение за качественно выполненную работу.

Организации (в том числе и образовательные) обращаются к обогащению труда как к способу повышения уровня организационной культуры. Чем более ценным ощущает себя сотрудник, тем выше у него стремление добиваться высоких результатов. Кроме того, организации могут работать более эффективно, когда работники несут большую ответственность за результаты своей работы.

Одним из важнейших аспектов системы стимулирования выступает сбалансированное использование положительных и отрицательных методов воздействия. Позитивное отношение со стороны руководства к сотруднику мотивирует его к дальнейшему повышению качества работы, проявлению инициативы, креативных способностей, применению инновационных управленческих технологий, усиливает веру в собственные возможности и желание успешно трудиться. Негативная реакция, напротив, способна снизить творческую активность, вызвать нежелательные эмоции, депрессивное состояние и создать стрессовую либо конфликтную ситуацию в коллективе, а следовательно, является контрпродуктивной.

Выводы

Для формирования у сотрудников образовательных организаций личной заинтересованности в работе и инновационной деятельности руководству необходимо разработать эффективную систему трудовой мотивации и стимулирования. В сфере образования такая система может включать в себя экономические методы (зарплата, бонусы, премии), а также комплекс социально-психологических методов: управление по целям, партисипативное

управление и обогащение труда. Без действенной системы мотивации невозможно рассчитывать на высокую отдачу со стороны сотрудников и, соответственно, на высокое качество образовательных услуг. Мотивация непосредственно отражается на результатах труда, однако какими бы ни были факторы мотивации, важно, чтобы их сочетание было сбалансированным.

Рассмотренные направления мотивации персонала позволят сформировать в рамках инновационной

деятельности образовательной организации систему мотивирующего инструментария, который сможет способствовать максимальному раскрытию трудового и инновационного потенциала преподавателей и их направленности на создание и внедрение инноваций, что приведет к повышению качества образовательных услуг и конкурентоспособности организации в целом.

Литература

1. Зенич Н. Ю. Анализ инновационной деятельности образовательных учреждений региональной системы образования // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009. № 105. С. 87–90.
2. Бондаренко Ю. В. Роль мотивации персонала и ее оценка в рамках инновационной деятельности предприятия // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 23. С. 22–29.
3. Первакова Е. Е. Способы нематериальной мотивации инновационной деятельности // Креативная экономика. 2014. № 4. С. 42–51.
4. Пьянкова Н. Г. К вопросу о мотивации инновационной деятельности // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. 2007. Т. 13. № 3. С. 135–138.
5. Рубцов Н. М. Особенности мотивации персонала в инновационной деятельности // Научная идея. 2017. № 2. С. 9–15.
6. Ильин А. С. Мотивация педагога к инновационной деятельности: эрзац или реальность // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2012. № 2. С. 69–74.
7. Якушева Л. М. Мотивация инновационной деятельности преподавателей высшей школы // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Гуманитарные и общественные науки. 2011. № 1. С. 163–167.
8. Лобанова Т. Н. Активизация трудового поведения граждан за счет реализации мотивационного потенциала // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 1. С. 54–60.
9. Кравченко С. И., Кладченко И. С. Исследование сущности инновационного потенциала // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2003. Вып. 68. С. 88–96.
10. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2003. 272 с.
11. Ильянков Д. А. Управление по целям: преимущества и недостатки // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2. С. 90–94.
12. Морозова М. И., Гонтарева Г. А. Партиципативное управление инновационным развитием общеобразовательного учреждения // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2011. Т. 3. № 4. С. 95–102.

Management of Innovative Activity Motivation of Personnel in Modern Higher Educational Institutions

Nataliya A. Perevozchikova^{3, @}; Diana G. Bagdasarova^{3, @}

³ Institute for Economic Research, 77, Universitetskaya St., Donetsk, Ukraine, 83048

@ minina17@mail.ru

@ bdg1704@gmail.com

Received 14.11.2018. Accepted 17.01.2019.

Abstract: The present research features the topical problems of innovative activity motivation of the personnel of higher educational institutions to determine various ways to increase innovation activity. The authors analyzed the categories of motivation and innovation potentials, i.e. their characteristics and importance for the implementation and introduction of innovations in the sphere of highly intellectual teaching. The paper describes some specific methods that could increase the innovative activity motivation in higher education institutions, e.g. economic methods of motivation, the method

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-122-127

of management by objectives, the method of participative management, and the method of job enrichment. These methods of motivation allow the management of higher educational institutions to stimulate their employees to raise the level of their innovative-active behavior and to maximize the realization of the innovative potential of employees in order to achieve the goals of the organization and personal goals.

Keywords: labor stimulation, innovative potential, higher educational institutions, motivational methods, innovation-active behavior, job enrichment, participative management, management by objectives

For citation: Perevozchikova N. A., Bagdasarova D. G. Management of Innovative Activity Motivation of Modern Higher Educational Institutions Personnel. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(1): 122–127. (In Russ.) DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-122-127

References

1. Zenich N. Iu. Analysis of innovative activity of St. Petersburg schools. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, 2009, (105): 87–90. (In Russ.)
2. Bondarenko Iu. V. Role of employee incentive and its assessment within an enterprise innovation activity. *Regional'naiia ekonomika: teoriia i praktika*, 2014, (23): 22–29. (In Russ.)
3. Pervakova E. E. Methods of non-financial motivation of innovation activity. *Creative economy*, 2014, (4): 42–51. (In Russ.)
4. P'iankova N. G. To the question of the motivation of innovation activity. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im N. A. Nekrasova. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsialnaia rabota. Iuvenologiya. Sotsiokinetika*, 2007, 13(3): 135–138. (In Russ.)
5. Rubtsov N. M. Features of motivation of the personnel in innovative activities. *Scientific Idea*, 2017, (2): 9–15. (In Russ.)
6. Il'in A. S. Motivation of the teacher to innovate: ersatz or reality. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniia kvalifikatsii kadrov*, 2012, (2): 69–74. (In Russ.)
7. Iakusheva L. M. Innovative activity motivation of the higher school teachers. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo politekhnicheskogo universiteta. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki*, 2011, (1): 163–167. (In Russ.)
8. Lobanova T. N. Activating the working habits of citizens by motivation potential. *Actual problems of economics and law*, 2015, (1): 54–60. (In Russ.)
9. Kravchenko S. I., Kladchenko I. S. Investigation of the essence of innovation potential. *Nauchnye trudy Donetskogo natsional'nogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: ekonomicheskaiia*, 2003, (68): 88–96. (In Russ.)
10. Travin V. V., Diatlov V. A. *Staff management of the enterprise*. Moscow: Delo, 2003, 272. (In Russ.)
11. Ilyenkov D. A. Management by objectives: pros and cons. *Economics and innovations management*, 2015, (2): 90–94. (In Russ.)
12. Morozova M. I., Gontareva G. A. Participatory control of innovative development of an educational institution. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A. S. Pushkina*, 2011, 3(4): 95–102. (In Russ.)