

## **РОЛЬ МОТИВАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

*У статті розглянуто проблему підвищення ефективності науково-дослідної діяльності викладачів вишів, її роль у формуванні корпоративної культури. Наведено характеристику особливостей цього виду діяльності, мотивацію здійснення і шляхи підвищення ефективності.*

**Ключові слова:** науково-дослідна діяльність, робітники інтелектуальної праці, педагогічний університет, корпоративна культура педагогічного університету.

У сучасному світі наука і освіта вважаються пріоритетами національної стратегії розвитку. Рівень освіти громадян є найважливішим показником рівня розвитку країни, передумовою її процвітання і стабільності.

Загально визнано, що наука – важлива підсистема в сучасній системі суспільних відносин. Вона детермінується їх структурою та розвитком і поряд з цим стає все більш впливовим чинником соціального прогресу. У цьому статусі наука стає об'єктом спеціального управління з боку інших соціальних інститутів (держави, великих монополій). Але наука – це також особливого роду діяльність, що включає особливі цілі, методи їх досягнення тощо; це сукупність знань, які об'єднують різні концепції, теорії, категоріальний апарат і т.п.; це ще особливий соціальний інститут, що включає окремих учених, їх формальні і неформальні об'єднання, організації. І як будь-який соціальний організм вона впливає на функціонування тієї більш складної системи, до якої належить.

У рамках педагогічного університету наука є однією зі складових його функціонування в суспільстві. Поряд з вдосконаленням підготовки спеціалістів вищої кваліфікації, вона забезпечує виробництво і трансляцію культури нових знань і підготовку нового покоління вчених, здатних створювати нове знання.

За існуючими даними, до початку ХХ ст. науковий прогрес у світі забезпечували не більше 15 тис. учених. До середини 50-х рр. цього ж століття науковців було вже 400 тис., до середини 60-х рр. – 2 млн. За даними ЮНЕСКО, у 1990 р. науковими дослідженнями займалися 5,2 млн. чоловік, що в середньому становить 1 тис. на мільйон жителів планети. При цьому університетська наука займає особливе місце, де об'єднуються різні напрями, і різні організаційні форми. Це – державне фінансування і госпдоговірні наукові розробки за замовленнями зацікавлених організацій; постійні наукові співробітники в проблемних лабораторіях і науково-дослідних інститутах та наукова робота співробітників кафедр у різних організаційних формах (лабораторії, сумісництво, тимчасові науково-дослідні колективи і т.д.). Проте, основна частина наукових досліджень зосереджується саме в університетах. У науково-дослідних структурах ВНЗ працюють разом досвідчені вчені, аспіранти та студенти. Тут розвиваються фундаментальна наука, прикладні розробки і наукоємне виробництво. Це забезпечує науці ВНЗ високу ефективність і незвичайну гнучкість.

Університет, як вищий тип навчальних закладів, відрізняється тим, що освітній процес у ньому забезпечується через науку і на базі науки, пронизаний науковим змістом. Для ХХІ сторіччя характерно, що всі галузі світової науки, будь-які наукові завдання і проблеми вимагають об'єднання зусиль учених, найчастіше різних галузей науки, створення колективів учених. Суворо спадкоємність ідей, концепцій, методів дослідження, які складають зміст будь-якої науки, є найважливішою закономірністю і формою розвитку наукового потенціалу вищої школи.

Університет являє собою досить специфічний вид організації, результати діяльності якої залежать не стільки від формальних ознак системи управління (організаційно-правова форма, структура і т.п.), скільки від системи цінностей, на якій базуються ті чи інші підходи до управління університетом і які об'єднують його співробітників у досягненні спільних цілей. Вільгельм Гумбольдт говорив про те, що головна мета університетської освіти – це вдосконалення особистості шляхом її участі в науковому пізнанні, включеному в процес навчання.

Сьогодні в наукових дослідженнях університети характеризуються як ціннісно-орієнтовані організації, сенсом існування яких є саморозвиток шляхом переосмислення та інтеграції соціального досвіду і знань, здійснюване на підставі ціннісних орієнтацій і інтересів особистості та організації. Відмінними рисами університетів як ціннісно-орієнтованих організацій є: низька спеціалізація виробничих процесів (професор і асистент роблять, по суті, одну й ту ж роботу); вузька спеціалізація співробітників; невелика кількість ступенів в ієрархічній структурі; слабка взаємозалежність структурних підрозділів (кожен факультет практично не залежить від інших факультетів); обмежені можливості впливу на якість «вихідного матеріалу» – абітурієнтів; обмежена прозорість діяльності; відсутність чітких кількісних критеріїв оцінки діяльності співробітників; наявність, поряд з адміністративною бюрократією, вираженої професійної

бюрократії; можливість існування різноманітних організаційних субкультур у різних підрозділах університету.

Однак глобалізація всіх економічних і соціальних процесів у сучасному суспільстві і пов'язаний з нею зріст конкуренції у всіх сферах людської діяльності вимагають більшої прозорості та відкритості університетської спільноти, розробки універсальних критеріїв його оцінки, тобто зсуву в бік цілеорієнтованої діяльності. Названі вище відмінності університетів від інших організацій мають наслідком ряд особливостей в управлінні ними. Перш за все, менеджмент університетів повинен бути не стільки менеджментом дій, скільки менеджментом смислів (цінностей) [1].

Для існуючої системи вищої професійної освіти характерні труднощі в організації науково-дослідної діяльності викладачів, пов'язані з інноваційними змінами та їх практичною реалізацією. З одного боку, інноваційний розвиток університету неможливий без консолідації зусиль усіх його наукових співробітників, їх взаємодії на основі корпоративної культури. З іншого боку, штат учених та їх вклад у наукову продукцію і саму науково-дослідну діяльність нерівноцінні. Ситуація ускладнюється тим, що науковий потенціал у науці визначають, здебільшого, учені старшого (понад 60 років) і середнього покоління. Покоління вчених, які розпочали свою діяльність в науці в середині-кінці 90-х років минулого сторіччя, навчалося і почало працювати в умовах відкритості міжнародних кордонів науки, у період «інформаційної та технологічної революції», що позначилося на якості їх підготовки до науково-дослідної діяльності та її продуктивності. Разом з тим, без управління якістю науково-дослідної діяльності викладачів, постійних і цілеспрямованих зусиль на його підвищення, важко досягти інноваційного розвитку ВНЗ, його конкурентоспроможності на сучасному ринку освітніх та інтелектуальних послуг.

Практично в будь-якій роботі можна виділити два рівня ефективності діяльності (тобто зусиль, що прикладаються співробітником): 1) мінімальний, який встановлюється і контролюється керівництвом, причому невиконання співробітником роботи на цьому рівні може каратися; 2) максимальний, який співробітник може потенційно проявити при наявному рівні кваліфікації. Між ними завжди буде існувати деякий розрив, хоча, природно, організація зацікавлена в його скороченні. Виходить, що традиційні інструменти «батога і пряника» втрачають свій сенс, так як викладачі у своїй науково-дослідній діяльності можуть впливати на встановлення як нижньої (для контролю), так і верхньої (той результат, за який ми будемо платити) планок. Нескладно припустити, що за певних умов вони будуть зацікавлені встановлювати ці планки нижче (і, можливо, істотно нижче) своїх можливостей. У багатьох випадках керівництву педагогічного університету залишається покладатися в основному на добру волю і внутрішню мотивацію викладачів, їх бажання виконувати поставлені завдання з максимальною якістю і мінімальними витратами.

Т. Є. Андреева [2, 3] доводить, що структура мотивів працівників інтелектуальної праці, до яких належать викладачі ВНЗ, і структура мотивів працівників фізичної праці суттєво відрізняються. Для працівників інтелектуальної праці більшого значення мають мотиви, пов'язані із самореалізацією і визнанням, у той час як для працівників фізичної праці більшого значення мають мотиви, пов'язані з безпекою (стабільністю) і приналежністю до групи.

Характерною ознакою змісту трудової діяльності в сфері інтелектуальних послуг на відміну від репродуктивної праці є домінування творчості. Науково-дослідна діяльність розвиває її учасників і створює нову якість, культурну цінність, здійснюється вона за принципом суб'єкт-суб'єктних відносин. Діалог може бути прямим і опосередкованим матеріальним носієм. У цьому випадку важлива не сама специфіка технології, що опосередковує цей діалог: взаємодія може бути опосередкована комп'ютером, книгою, системою інформаційних мереж.

Наступною особливістю трудової діяльності в сфері інтелектуальних послуг є специфічна природа взаємодії між учасниками цього процесу, так звана «кооперація». Для надання інтелектуальної послуги виробник і споживач мають співпрацювати, разом створювати якийсь новий результат. Споживач інтелектуальних послуг бере участь у процесі обслуговування: пасивно – створює умови для ефективності цієї діяльності, активно – надає ресурси, інформацію, обговорює напрями та прийоми роботи та ін. Більш того, у сфері інтелектуальних послуг результат трудової діяльності безпосередньо залежить від спроможності споживача засвоїти і адекватно використовувати отримані знання та інформацію.

З цієї специфічної особливості трудової діяльності впливає найважливіший принцип організації інтелектуальних послуг – мережевий. Наприклад, для засвоєння знань необхідні творча атмосфера, зацікавленість педагога та учня, який бере активну участь у процесі отримання освітньої послуги.

Особливістю, що прямо впливає з попередньої, є спільно-розділений синергетичний ефект, який виникає в процесі надання інтелектуальної послуги, тому що вона пов'язана не тільки з розвитком одержувача послуги, але і її джерела – виробника і не відчужується від останнього. Зміст трудової діяльності у сфері надання інтелектуальних послуг зводиться, перш за все, до розвитку людини, накопиченню людського потенціалу, який за певних обставин перетворюється в людський капітал.

Відмінність трудової діяльності в сфері інтелектуальних послуг полягає також і в системі мотивації, яка направляє цей процес. Цінність, мотив, інтерес суб'єкта, який надає послугу, набагато різноманітніше і складніше утилітарної мотивації і рівня матеріального доходу. Викладачі ВНЗ як працівники інтелектуальної праці мають високий рівень освіти і сприйманого статусу, більше відповідальності й повноважень і значно більш високий рівень заробітної плати, ніж інші працівники сфери послуг. Ці люди, як правило, самотивовані і мають сильну потребу в самореалізації [3].

Слід зазначити, що поняття «працівник інтелектуальної праці», до яких належать всі викладачі вищів як учені, є неоднозначним і складним для точного визначення. Згідно з класичним визначенням, введеним Пітером Фердинандом Дракером, до працівників інтелектуальної праці відносять тих фахівців, у роботі яких «інтелектуальні зусилля більш важливі, ніж фізичні зусилля» [8]. У російських публікаціях існують різні варіанти цього поняття: «інформаційний працівник», «працівник знання», «інтелектуальний співробітник / працівник», «працівник інтелектуальної праці», «працівник розумової праці», «креативний клас» [2, 4, 5].

У своїй характеристиці викладачів ВНЗ як працівників інтелектуальної праці ми виходимо з того, що особливості змісту праці у сфері інтелектуальних послуг визначаються його предметом, яким виступає сама людина, її свідомість, інтелект, здоров'я. Ресурсами цієї праці виступають знання та інформація, перш за все, неявні знання працівників, які надають інтелектуальні послуги. Процесом є інтелектуальна діяльність, яка забезпечує суб'єкт-суб'єктні відносини з приводу продукування, передачі-прийому, засвоєння знань та інформації, а результатом – накопичення людського капіталу.

Ясність до характеристики особливостей інтелектуальної праці вносить ряд моментів. Як відомо, «відправною точкою» для характеристики праці є наявність у індивіда власності на засоби виробництва. У класичній промисловій організації власнику компанії належать певні активи, і він залучає найманого співробітника для їх експлуатації. У ситуації науково-дослідної діяльності працівник (викладач) є власником свого інтелектуального активу, який він «здає» університетові (як наймачу) у користування. При цьому сам викладач як працівник є невід'ємним «інструментом» для експлуатації даного активу. Тому ефективність використання знаннєвого активу сильно залежить від доброї волі індивіда як передавача знання, так і застосування його оптимальним чином. У результаті працівник інтелектуальної праці набуває більшого, ніж у традиційних груп співробітників, впливу на взаємини з роботодавцем. У сукупності з іманентною власністю на цінний актив і засіб виробництва це робить таких співробітників менш залежними від організації.

Ще одна важлива особливість полягає у властивостях виробленого працівником інтелектуальної праці продукту – нематеріального, символічного й невід'ємного від самого працівника. Однією з ключових характеристик інформації і знання є їх необмеженість. Це єдиний ресурс, при передачі якого новому власнику колишній власник продовжує володіти все тим же обсягом ресурсу. Унаслідок цього виникає проблема розподілу власності на продукт діяльності працівника інтелектуальної праці між співробітником і роботодавцем.

Існує ще один фактор, який багато в чому визначає специфіку управління працівниками інтелектуальної праці, нарівні з власністю на засоби виробництва і характеристиками виробленого продукту, хоча, звичайно, і не може вважатися критерієм віднесення до працівників інтелектуальної праці, – складність вимірювання результатів інтелектуальної праці. Через особливості природи інтелектуальної праці вимір його результатів та контроль за його продуктивністю являють собою нетривіальну задачу [7].

Різні автори сходяться на думці, що мотиви саморозвитку і самовираження мають високу цінність для працівників інтелектуальної праці. Оскільки інтелектуальна послуга, яка не існує до моменту її надання, персоніфікується в працівнику, організації його праці властиві значні складності стандартизації процесів обслуговування і контролю якості послуг. Інтелектуальна послуга, у певному сенсі, унікальна (неповторна), оскільки, з одного боку, спрямована на задоволення потреб конкретного клієнта, якому властиві особистісні та споживчі особливості. З іншого боку, якість послуги, як продукту інтелектуальної праці, залежить від професійних і особистісних характеристик працівника, його відносин з клієнтом, стану здоров'я, місця і часу обслуговування та ін. Нездатність до тиражування, нематеріальність і якісна неоднорідність інтелектуальних послуг, нерозривність їх виробництва і споживання, обмежують можливості їх стандартизації, суттєво ускладнюють контроль якості процесів обслуговування і послуг. Тому особливістю праці працівників, які надають інтелектуальні послуги, є високий ступінь її неконтрольованості з боку споживача і роботодавця, а, отже, і невизначеності, непрогнозованості її результату.

У сфері інтелектуальних послуг засоби контролю праці, прийнятні для галузей, що виробляють матеріальний продукт, як правило, неефективні – інтелектуальну послугу неможливо зважити, виміряти та ін. Тому контроль якості інтелектуальних процесів і послуг з боку роботодавця й споживача повинен з'єднуватися з самоконтролем працівника, ефективне здійснення якого повинно стати одним з найважливіших завдань організації і мотивації його праці.

Порівняльному аналізу мотивації наукової діяльності вчених-викладачів педагогічного університету було присвячено емпіричне дослідження, проведене нами в 2011 році. У дослідженні взяли участь учені двох вікових груп: 25-45 років (молоді вчені та вчені середнього віку) і більше 45 (учені старшого покоління). Усього було опитано 167 респондентів (кандидатів наук – 139 осіб, докторів наук – 28). Усі опитані суміщають викладацьку та наукову діяльність. Опитування було проведено за методикою, розробленою Т. Є. Андрєєвою [2, 3]. Ми запропонували респондентам оцінити значущість наведених факторів (мотивів) у трьох різних ситуаціях: ситуації вибору місця роботи, ситуації інтенсифікації зусиль на поточному місці роботи і ситуації звільнення з організації. У рамках кожного питання були скомбіновані формулювання мотивів, які відповідають кожному з перерахованих нижче п'яти блоків. Перед респондентами було поставлено завдання проранжувати дані мотиви за ступенем значущості.

Потреби	Мотиви
Фізіологічні потреби	Матеріальна нагорода
Потреба у безпеці	Стабільність працевлаштування
Потреба у причетності	Хороші відносини в колективі
Потреба у визнанні	Визнання в колективі
Потреба у самореалізації	Можливість професійної самореалізації, професійного розвитку

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можемо зробити висновок, що вченим як соціальній групі притаманні як загальні мотиви наукової діяльності, так і мотиви, які диференціюють їх за фактором віку. Загальними мотивами наукової діяльності, у першу чергу, виступають зміст самої діяльності, прагнення досягти в ній певних позитивних результатів, можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності. Учених привертає сам процес діяльності (переважання внутрішньої мотивації). Зовнішня позитивна мотивація також займає значуще місце в професійних спонукальних чинниках. Завдяки їй людина відчуває задоволення від професійних досягнень, хоче досягти високих результатів.

Виявлено, що для вчених старшого покоління домінуючими є мотиви інтересу до наукової діяльності як такої, можливість вибрати область наукової діяльності за своїми інтересами, самореалізації, професійного спілкування, «затребуваності результату» (учені цієї вікової групи зацікавлені у створенні своєї наукової школи). Для них скоріше важливий саме процес, а не результат роботи. Ключові значення мають також потреби у впливовості і владі, потреба в завоюванні визнання і потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим, відкритим для нових ідей. Мотиви кар'єри і матеріального достатку в середовищі вчених старшого покоління мають найменше значення.

Для молодих учених та учених середнього віку, на відміну від учених старшого покоління, менш значущими є: потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим, відкритим для нових ідей, потреба у впливовості і владі, потреба в завоюванні визнання. Ключові позиції молоді вчені та учені середнього віку віддають кар'єрі, матеріальному достатку, високій заробітній платі; різноманітності і змінам, прагненню уникати рутини. Усе це вимагає від суспільства кардинальної зміни ставлення до науки, її значущості, статусу вчених, перебудови принципів її організації та фінансування.

Для інтенсифікації зусиль працівників інтелектуальної праці найбільш значущими є саме можливість самореалізації, підкріплені також відповідним визнанням з боку керівництва та колег. Ними можуть стати проведення у ВНЗ щорічних науково-практичних конференцій, у рамках яких будуть прийняті до уваги індивідуальні прикладні та фундаментальні дослідження співробітників. Кращі доповіді повинні бути відзначені почесними грамотами, призами, також їх слід направляти на конференції вищого рівня. Цей крок дозволить не тільки інтенсифікувати науково-дослідну діяльність викладачів протягом року, але й реалізувати їх потребу у визнанні.

Іншим кроком може бути розробка особистого плану розвитку кожного викладача як дослідника, особисті бесіди не рідше одного разу на півріччя з керівництвом про хід робіт, постійне коректування планів та інше. Так викладачі мають можливість переконатися, що керівництво не просто зацікавлено в них, але й прагне урізноманітнити систему заохочень, навіть якщо вони будуть не матеріальними, а більше психологічними, що теж важливо.

В університеті як науковій установі багато залежить від особистості керівника та його досягнень у науці. Саме він встановлює клімат в організації, заражає працівників інтелектуальної праці своїм ентузіазмом. Якщо співробітники не бачать і не чують керівника, він стає для них абстрактним образом, як і його ідеї. Відзначимо той факт, що стимулююча і відповідальна задача захоплює людей. Навіть якщо потрібно буде зробити щось не значне, необхідно переконувати співробітників, що вони роблять щось більше, щоб вони пишалися цим (реалізація потреби визнання).

Таким чином, для організації ефективного управління науково-дослідною діяльністю викладачів педагогічного університету як працівників інтелектуальної праці доцільно застосовувати модель трьохвекторної системи мотивації, в якій використовуються набори практичних рекомендацій, найбільш відповідних кожному вектору. Для залучення (вектор 1) та утримання (вектор 2) працівників інтелектуальної праці в організації найбільш ефективна комбінація практик, що одночасно задовольняє і потреби в самореалізації, і матеріальні потреби. У той же час для інтенсифікації зусиль на поточному місці (вектор 3) найбільш значущі мотиви, пов'язані з можливістю самореалізації, підкріплені відповідним визнанням з боку керівництва та колег. Фактор, що підсилює мотивацію, – задоволеність своєю роботою: чим ближче викладачеві його роль в організації наукової діяльності в університеті, тим з більшим ентузіазмом він буде її виконувати. І тим нижча ймовірність того, що він захоче сам покинути університет.

Ми вважаємо, що більш докладне вивчення методів впливу на задоволеність роботою в педагогічному університеті дозволить розробити інструмент, що допомагає утримувати викладачів як працівників інтелектуальної праці в організації і підвищувати продуктивність та якість їх науково-дослідної діяльності. Отримані дані дають підставу розглядати ці методи впливу в площині формування у викладачів педагогічного університету корпоративної культури.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Агранович Б. Л.* Системное проектирование информационной технологии управления социально-экономическими объектами / Б. Л. Агранович // Кибернетика и вуз. - 1994. - Вып. 28. - С. 126 – 132.
2. *Андреева Т. Е.* Работник интеллектуального труда: подход к определению / Т. Е. Андреева // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент. – 2007. - № 4. - С. 32 - 49.
3. *Андреева Т. Е.* Особенности мотивации работников интеллектуального труда: первичные результаты исследования / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. - 2010. - № 8 (2). - С. 47 - 68.
4. *Константинов Г. Н., Филонович С. Р.* Университеты, общество знания и парадоксы образования / Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Вопросы образования. - 2007. - С. 106 - 126.
5. *Пушны В. А.* Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации / В. А. Пушных // Инженерное образование. - 2004. - № 2. - С. 32 – 37.
6. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года / М-во образования и науки Российской Федерации. - М., 2006. - 125 с.
7. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы. Доклад Всемирного банка / [пер. с англ.]. - М.: Весь мир, 2003. – 232 с.
8. *Flood P. C., Turner T., Ramamoorthy N., Pearson J.* Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries // International Journal of Human Resource Management. - 2001. - № 12(7). - P. 1153.

*Подано до редакції 15.10.12*

---