

УДК 374

DOI: 10.34670/AR.2020.10.80.023

Материальное стимулирование преподавателей вузов: зарубежная практика

Гибадулина Анжелика Сергеевна

Студент факультета Менеджмент,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49;
e-mail: anzhgib@mail.ru

Камнева Елена Владимировна

Кандидат психологических наук, доцент,
зам. зав. кафедрой «Управление персоналом и психология»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49;
e-mail: ekamneva5@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются актуальные проблемы современного образования и методов стимулирования научных работников. Одним из ключевых вопросов сегодня является мотивация учеников к получению знаний. Однако, чтобы добиться этого, нужно обратить внимание на работу преподавателей, ведь, по большей части, именно от них зависит, насколько студент будет вовлечен в процесс обучения и освоения нового, степень его желания учиться в целом. В свою очередь, незаинтересованность студентов приводит к снижению желания преподавателей обучать их, теряется мотивация. Как же повлиять на это? Возможно ли простимулировать научных работников на организацию более эффективного обучения? Для решения этого вопроса для работников ВУЗов стали все чаще вводить новый популярный инструмент – KPI. Ранее он применялся только в сферах продаж, но теперь присутствует и в сфере образования. Кто бы мог подумать, что данная система стимулирования проявится в совсем не экономической деятельности. Целесообразно ли применять данный показатель к труду преподавателей? Существуют ли такие практики и как они стимулируют работников высших учебных заведений? Цель исследования – изучить зарубежную практику в вопросах стимулирования преподавателей и определить, насколько это результативно. В статье были использованы документы иностранных высших учебных заведений, касающиеся мотивации и стимулирования персонала. Главные результаты исследования – выявление способов использования системы KPI по отношению к научным работникам ВУЗов за рубежом, а также возможностей применения этой системы в России, улучшения уже существующих методик с целью повышения качества обучения в нашей стране.

Для цитирования в научных исследованиях

Гибадулина А.С., Камнева Е.В. Материальное стимулирование преподавателей вузов: зарубежная практика // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 2А. С. 249-255.
DOI: 10.34670/AR.2020.10.80.023

Ключевые слова

Образование, зарубежная практика, обучение, материальное стимулирование, преподаватель.

Введение

В современном мире все большую популярность обретает тот факт, что студенты становятся менее заинтересованы в учебе, а преподаватели, в свою очередь, теряют интерес к их обучению или же тоже не особо замотивированы в собственной научной деятельности. Образование превратилось не в способ получить что-то новое, развиваться, расширять свой кругозор, получить профессию, а во что-то «для галочки», то есть не такое важное и нужное на самом деле, что, естественно, негативно влияет на будущее любой страны. Тогда возникает вопрос, как же замотивировать преподавателей осуществлять свою деятельность наиболее продуктивно, позволяя им не только передавать знания, но и заниматься наукой. В нашей стране эта тенденция уже набирает обороты, но пришла она к нам из-за рубежа. Речь идет о таком инструменте, как ключевые показатели эффективности. [Авдеева, 2015, 1]

Основная часть

КПЭ стали использоваться изначально в организациях, занимающихся бизнесом, для мотивации персонала и, конечно же, увеличения прибыли. [Жемчугов, 2015, 3] Очевидно, что эти показатели подразумевают материальное стимулирование кадров. Простыми словами, если сотрудник добивается желаемых для организации целей (увеличить прибыль, количество клиентов и т.д.), то она его поощряет с помощью показателей, на которые ориентировался работник. В этом случае и компания, и персонал получают свою выгоду: первая достигает увеличения прибыли, а вторые получают вознаграждение. Особенно усиливается этот эффект, если этот инструмент имеет конкурентный характер, то есть, например, вознаграждение получит тот, кто принесет большую выгоду организации. Этот способ рождает соревновательный дух в сотрудниках, и они начинают соперничать между собой, стремясь сделать больше и лучше, не замечая, как положительно это действует на состояние организации. [Захаров, 2016, 377]

Как же это относится к ВУЗам? Ранее мы рассмотрели проблему современного образования, теперь давайте выясним, как же ее стараются корректировать. О введении КПЭ в высших учебных заведениях становится слышно все больше, однако не все до конца осознают связь этого инструмента с преподаванием, ведь, как уже говорилось, КРП, в первую очередь, предусмотрен для бизнеса. На самом деле, если разобраться подробнее, то станет ясно, что ответ лежит на поверхности. Все мы понимаем, что университеты так же, как и любые организации, занимающиеся бизнесом, имеют свои цели, достичь которых они могут только лишь с помощью преподавателей или студентов. Например, если в ВУЗе есть такой показатель, который определяет вознаграждение в зависимости от написанных научных статей или количества публикаций в журналах, то это будет стимулировать сотрудников работать намного больше, заинтересовывая студентов, потому что зачастую такие труды пишутся совместно с ними [Полевая, 2019, 15]. Таким образом, обучающийся становится вовлеченным в процесс получения знаний, при этом, возможно, получая какое-либо поощрение от своего преподавателя и мотивируясь им же на дальнейшую работу [Ставицкая, 2018, 47]. В данном случае все стороны

оказываются в «выигрыше». Начнем с того, что высшее учебное заведение за счет достигнутых КРІ повышает свой рейтинг среди других ВУЗов по количеству научных работ, например, или же по степени участия студентов в исследовательской деятельности, что способствует увеличению общего рейтинга этого заведения и, тем самым, привлекает больше абитуриентов [Пряжников, 2019, 258]. Преподаватели же, в свою очередь, получают вознаграждение за свой труд и стремятся к более высоким результатам, потому что они замотивированы на это ключевыми показателями. Студенты тоже оказываются в хорошем положении, поскольку, так или иначе, их поощряют научные руководители за совместную работу (это может быть выражено неформально или в дополнительных баллах, например).

Материальное стимулирование известно было всегда, и, в принципе, эффективность его действия вполне очевидна. Данный инструмент мотивации в нашей стране появился не так давно и продолжает свое внедрение в отечественные ВУЗы, но мы рассмотрим именно зарубежный опыт, потому что изначально КРІ зародились там, поэтому интересно узнать, как же все работает у основателей этого метода, ведь у них практики намного больше в этом вопросе.

Для начала рассмотрим модель THEQM или «The teaching in higher education quality model», которая распространена в Европе [Pouyioutas, 2014, 4629]. Данная модель предлагает свои рекомендации (всего их 11) касательно качества обучения в ВУЗах, а они в свою очередь, ориентируясь на собственную стратегию, используют эти рекомендации и подстраивают под себя. Каждый из таких советов условно разделен на 9 показателей, каждый из которых должен помочь получить наиболее продуктивный результат. Эти показатели и есть КРІ. Одна из рекомендаций относится как раз к материальному стимулированию преподавателей, поэтому хотелось бы поговорить об этом поподробнее.

THEQM советует высшим учебным заведениям вознаграждать преподавателей, непосредственно вносящих вклад в улучшение качества обучения студентов, с помощью различных стипендий, премий и других дополнительных выплат. Возникает вопрос, как же определить, насколько хорошо сотрудник выполняет свою работу. Для этого, как уже говорилось ранее, выделяются 9 индикаторов, которые должны определять политику учреждения: вознаграждение за улучшение методов преподавания (от этого зависит усвоение материала учениками), награды за качество обучения (действительно, студенты могут и присутствовать на парах, например, но то, насколько они усвоили материал, - это совсем другое), за оценки учащихся (с чем можно поспорить, поскольку оценка – это относительно субъективный показатель, который может не соответствовать действительности), поощрения за исследования в области преподавания и обучения, а также их практическое применение (это может значительно помочь ВУЗу повысить качество обучения, а значит и свой рейтинг), награды за преподавание с использованием новых технологий, за мотивацию студентов принимать участие в политической жизни, за высокие баллы по опросу «Лучший учитель» (тоже определенно субъективное мнение) и, самое главное, учреждение должно общественно признавать тех, кого поощрили, потому что это дает дополнительную мотивацию к дальнейшим победам. Стоит заметить, что некоторые показатели являются субъективными, что означает возможное несоответствие полученных выплат реальным результатам, ведь бывает и так, что студент поставит совсем маленькую оценку преподавателю просто потому, что тот когда-то сделал ему замечание, например, а тот, в свою очередь, является хорошим специалистом, но вознаграждение у него уже будет меньше.

Если обратиться ко многим исследованиям, то можно выяснить, что материальное

стимулирование для преподавателей является неэффективной мотивацией, а введение КРІ важно для осуществления стратегии ВУЗа, в котором не задумываются, что, вынуждая работников ориентироваться на показатели, они лишают их возможности преподавать. Что же это значит? Если высшее учебное заведение заинтересовано в научной деятельности и повышении своего рейтинга, то одним из показателей КПЭ будет написание статей для работников. Исходя из этого, преподавателям просто не хватает времени, чтобы уделить его студентам, а вместе с этим повысить качество образования. Особое внимание хочется уделить и тому, что данный метод тоже является не особо продуктивным в силу того, что количество публикаций не означает, что все они написаны качественно. Предположим, что у одного преподавателя 5 статей, а у другого 25. Получит ли он большее вознаграждение? Во многих ВУЗах да, но те, кто проводят исследования в этой области, вносят некоторые корректировки в этот показатель, и теперь уже засчитывают количество цитирований материала конкретной публикации, то есть большую награду может получить и тот, у кого 5 публикаций, если его цитировали намного чаще. Университет Хиросимы, например, активно проводит исследования в области мотивации работников, особенное внимание уделяя материальному стимулированию с использованием КПЭ: в этом учреждении начисляют баллы за количество публикаций, количество иностранных студентов в обучающейся группе, количество выпущенных аспирантов, которые стали докторами наук. На каждого преподавателя рассчитано всего 3 статьи в год (цель к 2023 году). Кажется, что это мало, но, если осознать, сколько еще они должны сделать, то станет ясно, что это вполне нормальное количество, особенно если учесть тот факт, что в данном заведении очень много сотрудников и общая цель университета – 5400 публикаций в год, что кажется вообще нереальным.

Помимо публикаций многие ВУЗы стимулируют сотрудников еще одним КПЭ - повышение научной степени (за что они поощряются), чтобы увеличивать значимость данного заведения в глазах абитуриентов. Это наиболее рациональный метод, потому что нельзя однозначно сказать, что преподаватель в этом случае замотивирован материально, поскольку он может быть действительно заинтересован в исследовательской работе.

Заключение

Таким образом, можно сказать, что КПЭ достаточно результативный инструмент стимулирования, но, проанализировав многие исследования и работы других в этой области, можно отметить общую тенденцию, которая заключается в негативном отношении к материальному стимулированию преподавателей с помощью КРІ. Например, в Бразилии пришли к выводу, что такой способ наоборот снижает мотивацию преподавателя, а также многие считают, что данный метод наиболее эффективен в таких странах, как Индия и Кения, где сотрудники, а не студенты, прогуливают пары, то есть для получения награды им нужно всего лишь поприсутствовать в учебной аудитории, тогда как работникам из Японии, например, нужно затратить колоссальные усилия на достижение вознаграждения, а значит снизится качество обучения, потому что сотрудник будет нацелен на получение баллов, а не ориентирован на сам процесс передачи знаний, а также, нельзя забывать, что ему просто не будет хватать времени на своих учеников. Однако в некоторых странах (Аргентина, Сенегал) преподаватели придерживаются мнения, что они не несут ответственности за обучение студентов, а значит их нацеленность на достижение поощрения никак не будет влиять на качество образования, потому что оно зависит от самих учеников.

Библиография

1. Pouyioutas P. Key Performance Indicators for the Teaching in Higher Education Quality Model (THEQM) //International Conference Edulearn Barcelona. 2017. №7. P. 4629-4640.
2. Авдеева Н. М. Key Performance Indicators или система ключевых показателей эффективности как способ мотивации персонала // Молодой ученый. 2015. №11.3. С. 1-4.
3. Алексейчева Е.Ю. Непрерывное образование в контексте глобальных трендов развития экономики впечатлений // Новое в науке и образовании. Сборник трудов международной ежегодной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ю.Н. Кондракова. 2019. М.: ООО "Макс Пресс". 2019. С. 5–15.
4. Алексейчева Е.Ю., Крупник В.Ш., Ключко О.И., Левинтов А.Е., Орчаков О.А., Смоляков А.В., Ходоренко Е.Д. Создание корпоративного университета ГАОУ ВО МГПУ как центра профессионально-личностного развития сотрудников // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2019. № 2 (20). С. 92–105. DOI: 10.25688/2312-6647.2019.20.2.09
5. Алексейчева Е.Ю., Скубрий Е.В., Черкашин О.Ю. Образование: показатели оценки и вопросы его совершенствования в целях развития инновационной экономики // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2019. № 1 (19). С. 99–110. DOI: 10.25688/2312-6647.2019.19.1.09
6. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Создание эффективной системы ключевых показателей KPI // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №6. С. 7-23.
7. Захаров Н.В. Разработка модели построения системы KPI // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2016. №3. С. 375-379.
8. Полевая М.В. Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе KPI / Полевая М.В., Грузина Ю.М., Камнева Е.В., Сухов Э.В., Власов В.В., Буянова А.В., Лосев А.А., Корнеева И.В., Дубовая П.В., Симонова М.М., Полевой С.А., Симутова Д.В., Хутова М.А., Гибадулина А.С. – М.: Прометей, 2019. 218 с.
9. Пряжников Н.С., Полевая М.В., Камнева Е.В. Грейдирование в системе мотивации научно-педагогических работников образовательного учреждения // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 3 (116). С. 258-261.
10. Ставицкая О.С. KPI - ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы современной науки и образования. 2018. №7. С. 45-51.

Material incentives for university lecturers: foreign practice

Anzhelika S. Gibadulina

Student of the Faculty of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, Russian Federation, Moscow, Leningradsky prospekt, 49;
e-mail: anzhgib@mail.ru

Elena V. Kamneva

PhD in Philology, Associate Professor,
deputy Head Department of Personnel Management and Psychology,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, Russian Federation, Moscow, Leningradsky prospekt, 49;
e-mail: ekamneva5@gmail.com

Abstract

This article discusses current problems of modern education and methods of stimulating scientists. The main issue today is the motivation of students to acquire knowledge. However, you need to pay attention to the work of teachers, because they influence students, the degree of their

desire to study. In turn, the disinterest of students leads to decrease the desire of teachers to teach them, and motivation is lost. How can we influence this? Is it possible to encourage researchers to organize training more effective? To address this issue, a new popular tool – KPI-has been introduced for University employees. Previously, it was used only in sales, now it is also present in the field of education. Who would have thought that this system of incentives would manifest itself in a completely non-economic activity. Is it appropriate to apply this indicator to the work of teachers? Do such practices exist and how do they encourage employees of higher education institutions? The purpose of the study is to study foreign practice in stimulating teachers and determine how effective it is. The article used the documents to foreign higher education institutions relating to the motivation and stimulation of personnel. The main results of the study are the identification of ways to use the KPI system in relation to University researchers abroad, the possibility of using this system in Russia, improving existing methods to make the quality of our education better.

For citation

Gibadulina A.S., Kamneva E.V. (2020) Material'noe stimulirovanie prepodavatelei vuzov: zarubezhnaya praktika [Material incentives for university lecturers: foreign practice]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (2A), pp. 249-255. DOI: 10.34670/AR.2020.10.80.023

Keywords

Education, foreign practice, training, financial incentives, teacher.

References

1. Alekseicheva E.Yu.(2019) Nepreryvnoe obrazovanie v kontekste global'nykh trendov razvitiya ekonomiki vpechatlenii [Life-long learning in the context of global trends of the development of the experience economy] *Novoe v nauke i obrazovanii*. Sbornik trudov mezhdunarodnoi ezhegodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Otvetstvennyi redaktor Yu.N. Kondrakova. M.: OOO "Maks Press". [The International Annual Scientific and Practical Conference "New in Science and Education", organized by Jewish University. Ed. by Kondrakova Yu. N. Moscow: MAKSS Press] pp. 5-15
2. Alekseicheva E.Yu., Krupnik V.Sh., Klyuchko O.I., Levintov A.E., Orchakov O.A., Smolyakov A.V., Khodorenko E.D. (2019) Sozdanie korporativnogo universiteta GAOU VO MGPU kak tsentra professional'no-lichnostnogo razvitiya sotrudnikov [Establishment of a corporate university of Moscow City University as a center of development of employees]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta*. Seriya: Ehkonomika [Vestnik of Moscow City University. Series «Economics»], 2, pp. 92-105.
3. Alekseicheva E.Yu., Skubrii E.V., Cherkashin O.Yu. (2019) Obrazovanie: pokazateli otsenki i voprosy ego sovershenstvovaniya v tselyakh razvitiya innovatsionnoi ekonomiki [Education: Assessment Indicators and Issues of Its Improvement in Order to Develop an Innovative Economy]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta*. Seriya: Ehkonomika [Vestnik of Moscow City University. Series «Economics»], 1, pp. 99-110.
4. Avdeeva N. M. (2015) Key Performance Indicators or a system of key performance indicators as a way to motivate staff. *Molodoj uchenyj* [Young scientist]. 11.3, pp. 1-4.
5. Polevaya M.V. Evaluation of the performance of employees and managers of higher education institutions based on KPI (2019) Polevaya M.V., Gruzina Yu.M., Kamneva E.V. and etc. Moscow. Prometheus, 2019.218 p.
6. Pouyioutas P. (2014) Key Performance Indicators for the Teaching in Higher Education Quality Model (THEQM)/ International Conference Edulearn Barcelona. 7, pp. 4629-4640.
7. Pryazhnikov N.S., Polevaya M.V., Kamneva E.V. (2019) Grading in the motivation system of scientific and pedagogical workers of an educational institution [Self-government] 2.3 (116), pp. 258-261.
8. Savitskaya O. S. (2018) KPI-key performance indicators, their types and application. *Problemy sovremennoj nauki i obrazovaniya* [Problems of modern science and education] 7, pp. 45-51.

-
9. Zakharov N. V. (2016) Development of a model for building a KPI system. *Gornyj informacionno-analiticheskij bjulleten' (nauchno-tehnicheskij zhurnal)*. [Mountain information and analytical Bulletin (scientific and technical journal)]. - 3, pp. 375-379.
 10. Zhemchugov A. M., Zhemchugov M. K. (2015) Creating an effective system of key KPI indicators] *Problemy jekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and management] 6, pp. 7-23.