

УДК 378

**МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ IT-ПРОФЕССИОНАЛА. СОЗДАНИЕ МОТИВИРУЮЩЕЙ СРЕДЫ: ОТ ШКОЛЫ ДО ЗАВЕРШЕНИЯ КАРЬЕРЫ****Завилейский М.С.  
DataArt**

*Рассматриваются основные факторы мотивации и демотивации профессионалов. Выделяются основные факторы такой среды: обеспечение автономии, доступ к возможностям, поддержка разнородных горизонтальных команд. Обсуждаются идеи по созданию в учебных заведениях среды, направленной на максимальное развитие будущих профессионалов, и трансформация роли преподавателя.*

**Ключевые слова:** профессионал, мотивация, команда, автономия.

**Место учебного заведения в карьере профессионала**

Известное упражнение в бизнес-школах предполагает, что студенты объяснят парадоксальные результаты опроса HR-специалистов. Большинство кадровиков не видят разницы в качестве работы сотрудников закончивших различные учебные заведения. Однако, те же специалисты предпочитают при приеме на работу кандидатов, получивших систематическое образование и, зачастую, имеющих хорошие оценки. Одно из популярных объяснений «парадокса» состоит в том, что способность окончить университет напрямую связана со способностью выполнять много бессмысленной и неинтересной работы, отвечать по навязанным извне обязательствам, т.е. сжиться с типичными превратностями корпоративной жизни.

Действительно, важность знаний, полученных в процессе учебы, стремительно падает. С одной стороны, прикладные знания в современном мире стремительно устаревают, и нет шансов сделать преподавателей источниками знаний, актуальных сегодня и, тем более, завтра. Поэтому классическая позиция учебного заведения сводится к созданию системы, сфокусированной на развитии навыков, необходимых для успешного усвоения знаний, их типовому применению, презентации и, в наилучшем случае «умению думать критически (логически)».

Такой подход создает среду, которая в известной степени соответствует реальности больших, традиционных компаний, работающих в медленно изменяющихся рыночных условиях. Такие компании работают в парадигме «предсказать, запланировать и проконтролировать». Однако в мировой экономике растет сегмент инновационных, высокотехнологичных, профессиональных компаний, для которых размер не имеет значения, а на первом месте оказывается способность быстро адаптироваться к изменениям на рынках. Такие компании работают в парадигме «экспериментировать и адаптировать», отвергая саму идею существования единого правильного способа делать вещи.

Еще одна проблема, связанная с классическим подходом, это частое превалирование «избегательной мотивации» [1], когда выполнение учебных заданий видится средством избежать наказания в виде плохой оценки, пересдачи, исключения и связанных с этим социальных издержек. Учащиеся с ярко выраженными достигаемыми типами мотивации, которые будут представлять реальную ценность для работодателей, часто не находят возможностей для удовлетворения своих потребностей в контексте учебы и учебного заведения.

Целью данной статьи является рассмотрение основ мотивации будущих профессионалов, включая профессиональных менеджеров и инновационных лидеров, а также возможностей по построению в учебных заведениях среды, подходящей для их развития.

### **Профессионалы: кто они?**

Вслед за Дэвидом Мейстером [2], я перечислю основные свойства профессионалов, важные для понимания механизмов их мотивации.

Во-первых, в ходе развития профессионалы накапливают огромный объем специальных знаний. Происходит это в силу наличия неустранимо заниженной самооценки и стремления получить материальные подтверждения своей состоятельности. Человек с нормальной самооценкой едва ли выберет настолько искусственный путь для самореализации, и станет изучать экономическое право или информационные технологии с большим вдохновением. В ходе самоутверждения профессионалы накапливают профессиональные активы (знания, умения, навыки, достижения, опыт, известность), которые служат для них символом состоятельности.

Во-вторых, профессионалы узко специализированы в силу естественных ограничений интеллекта и памяти и огромных объемов создаваемого человечеством знания. Следовательно, они зависимы от других профессионалов, помощников и среды, которые необходимы для использования накопленных активов. Несмотря на независимость характера и ревнивое отношение к коллегам, профессионалы весьма изощрены в организации командной работы, и выработали типичные парадигмы для ее организации – иерархическую и горизонтальную.

Наконец, профессионалы склонны защищать свои активы и право их использования, и требуют высокого уровня автономии при выполнении работы. В основном это сводится к высокому уровню общности поставленных задач, отсутствию контроля процесса и объективности (или хотя бы ясности) критериев успеха. Без этого профессионалы просто не могут быть уверены в успехе и в возможности приписать достигнутый успех себе, и будут избегать рисков, переключаясь на избегательные мотивы. Из-за низкой самооценки профессионалы мотивированы по своей природе, и очень важно сократить их демотивацию до минимума, а нарушение автономии – один из самых распространенных демотивирующих факторов из нематериальных в профессиональной среде.

### **Роль среды в развитии профессионалов**

Конечно, не всем суждено стать профессионалами и не только на будущих профессионалов ориентируются учебные заведения. Однако будущие профессионалы являются ключевой группой потребителей образования, и среда должна быть подходящей для их развития, факторы мотивации – понятными и соответствующими. Тогда они смогут выбрать профессиональный путь развития в максимальной вероятностью, а выбравшие его по ошибке представители других групп легко сойдут с дистанции и адаптируются, т.к. для них персональные профессиональные активы не играют ключевой роли.

Современный мир благоприятен для создания подходящей среды, т.к. доступ к информации резко удешевился, а средства коммуникации позволяют поддерживать интенсивное асинхронное общение и публикацию информации для широкого доступа.

Основной проблемой является накопленный груз традиций, не слишком релевантных потребностям новой экономики. Сломать традиции не реально, но стимулируя инновационные подходы можно постепенно вытеснить их из учебного процесса. Идеи подобных подходов изложены ниже, в соответствии с ключевыми факторами мотивации профессионалов.

### **Достижения и профессиональные активы**

Для способных учеников, обладающих заниженной самооценкой, важно ощущение роста или самореализации в ходе обучения.

Во-первых, знания и навыки должны попасть в категорию ценных активов. Происходит это подсознательно, в процессе создания и описания проблем, значимых для учащихся и требующих этих знаний и навыков. По сути, есть только два источника таких проблем – реальный мир и игра. Авторитет взрослых, формальные задания и собственный опыт здесь обычно не срабатывают, хотя применимы для пассивных последователей, которые зачастую оказываются в «любимчиках».

Во-вторых, необходимы критерии успеха и вклада учащегося в общий успех. Не должно быть заданий без проверки согласованным образом. При этом усилия важнее результата, наличие результата важнее его корректности, корректность важнее аккуратности и соответствия минорным требованиям.

В-третьих, необходима визуализация успеха, например в виде пожизненной публикации достижений на веб-сайте учебного заведения, и в виде отдельных записей, и в виде агрегатов. На входе в учебное заведение легко установить киоски данных, стоимость которых стремительно падает в связи с развитием рынка платежей через терминалы. При этом следует избегать публикации негативных записей, т.к. цель – помочь ученику найти свой путь, а не заставить его быть успешным во всем.

Также следует избегать стимулирования конкуренции. Элементы соревнования, так или иначе, возникают в ходе осуществления любых измеримых активностей, и усилия должны быть направлены на снижении относительной оценки и переноса фокуса на оценку абсолютную. Еще важнее многомерность среды сравнения. Успеваемость, творчество, участие в проектах, олимпиадах, признание со стороны товарищей, помощь преподавателям, участие родителей – все может быть основанием для создания системы достижений. За счет фокуса любой мотивированный ученик может быть хорош в чем-то, возможно и лучшим в чем-то, но последнее не должно выпячиваться.

Кроме получения профессиональных активов важно иметь возможность их использовать. Успешный проект может освобождать от экзамена, высокие результаты в одних специализациях могут давать возможность отказаться от каких-то других не слишком важных учебных активностей. Высокая ответственность в самостоятельной работе может давать право на законный пропуск занятий по любым причинам, а активность во время занятий – возможность заменить преподавателя. Важно, чтобы награда была видимой и значимой ее понятной как для самого ученика, так и для его окружения.

Профессиональные активы можно разделить на два класса – компетенции и репутацию. Компетенции, нажитые большим трудом, трудно реализовать, если они не известны потенциальным потребителям. При этом избыточная репутация позволяет иногда использовать интересные возможности и подтянуть компетенции по необходимости. Удачная среда должна помогать учащемуся осознавать, строить и использовать репутацию.

#### **Автономия и возможности**

Многие люди, испытывая страх во время полетов, спокойно управляют автомобилем, хотя риски в последнем случае выше, как минимум, на порядок. Иллюзия контроля успокаивает, ее отсутствие – пугает и демотивирует. Для успешного развития будущий профессионал должен чувствовать, что он управляет своим развитием.

Для этого он должен выступать активной стороной любого процесса, потребляя необходимые ему сервисы учебного заведения в соответствии со своими желаниями и приоритетами. Несмотря на существенный прогресс в русле Болонского процесса, реальный текущий формат обучения в большой степени унифицирован и рассчитан на массовое обслуживание. Поэтому важнейшим элементом обучения должно быть открытие для учащихся возможностей различного толка и, что еще важнее, эффективное информирование о таких возможностях.

Надо сказать, что большинство современных учебных заведений предоставляют неплохой набор дополнительных программ, кружков, секций и факультативов. Однако с утратой традиции комсомольской и профсоюзной работы существенно затруднилось создание и легитимация возможностей коллективными усилиями. Стоит направлять усилия на появление механизмов создания и активного поиска возможностей снизу вверх. Даже в детском саду дети способны «самоорганизоваться» для проведения праздничного концерта или интересной экскурсии при помощи, но без руководящей роли старших. В таких процессах возможности открываются сами собой и не ассоциируются с формальными авторитетами, что особенно важно.

Для имеющихся возможностей обязательно нужны четкие правила доступа к ним и обучение процессу их использования, чтобы на зарубежную практику ехал не самый свободный с английским, а тот, кому это реально больше всех нужно.

### **Разнообразие и командная работа**

Большая часть профессиональных проектов в современном мире – это коллективная работа. При этом роли в проектных группах далеко не симметричны, и в команде профессионалов не самый умный, но самый социально компетентный участник может играть ключевую роль. Более того, объем вспомогательной работы обычно больше, чем основной, да и ее роль для удовлетворения потребителя зачастую выше.

Группа студентов вполне может подготовить коллективный курсовой или дипломный проект, и если кто-то из участников просто веселил всех и покупал пиццу с мороженым – это нормально. Важно, чтобы вклад в общее дело был значим для всех, и даже офисный планктон для чего-то нужен, если он существует. Это может решить моральную проблему с выставлением «незаслуженных» оценок. Способность найти «спонсора» и чем-то отплатить ему за помощь стоит многого. На собеседовании кандидата на работу в компании нетрудно оценить уровень знаний, от учебного заведения гораздо важнее оценка ответственности и нацеленности на общий успех.

В профессиональных компаниях есть два типа организации проектных групп – иерархический и горизонтальный.

В высших учебных заведениях иерархический подход, где избранные старшекурсники лидируют проекты с участием младших товарищей, достаточно распространен, но в школе приживается плохо без стимулирующей и организующей роли преподавателей.

С другой стороны, в области высоких технологий доминирует подход «команды равных», где ключевую роль играет абсолютная ответственность каждого члена команды за взятые на себя обязательства. Применение подобных подходов в учебных проектах таит в себе большой потенциал за счет использования типичных практик – разнообразия участников и ориентации на индивидуальный подход, использование сильных сторон членов команды, опубликованного и постоянно обновляемого списка обязательств, ежедневных кратких обсуждений проделанного, частых представлений промежуточных результатов на внутреннюю и внешнюю оценку, перманентного планирования и улучшения процесса.

### **Роль преподавателя и компетентность**

В новой среде обучения преподаватель, старающийся позиционировать себя как эксклюзивный источник знаний, оказывается в заведомо проигрышной ситуации – невозможно быть лучшим источником для всех, значит не стоит быть единственным.

Однако преподаватель может стать ключевым ресурсом для студентов и быть крайне востребованным.

Во-первых, компетенция преподавателя в нормальной ситуации и его области существенно выше, чем учеников, просто за счет опыта, знания оптимальных путей достижения результата, глубокого понимания проблем. Мотивированной группе студентов он может помочь существенно сэкономить время и силы.

Во-вторых, преподаватель контролирует важные ресурсы, предоставляемые учебным заведением, и его отношения со студентами и группами могут и должны носить деловой характер.

Наконец, неопределима роль преподавателя в области фасилитации групповой работы, когда на ранних фазах формирования группы без внешнего авторитета процесс самоорганизации затягивается на неоправданно большое время.

### ***СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ***

1. В. И. Герчиков. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003. – 280 с.
2. Мейстер Д. «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги». – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 414 с.

*Рецензент: Жолткевич Г.М.*