

АФАНАСЬЕВА Т. С., ФЕТИСОВА Г. В.
AFANASEVA T. S., FETISOVA G. V.

ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПОМОЩЬЮ БИЗНЕС-МЕТОДА КРІ

INCREASING THE MOTIVATION OF STUDENTS THROUGH THE KPI BUSINESS METHOD

***Аннотация.** Система КРІ пришла в практику российских компаний несколько лет назад и сегодня признана одной из самых действенных систем мотивации персонала в бизнесе. Стимулирование и мотивация студентов к учебной деятельности – это ключевой вопрос для системы высшего образования, поскольку именно от мотивации в большей степени зависит конечный результат обучения. В статье представлены результаты исследования, проведенного авторами с целью изучения возможности адаптации бизнес-метода КРІ для учебного процесса в высших учебных заведениях.*

***Ключевые слова:** бизнес-методы в образовании, КРІ, мотивация студентов, высшее учебное заведение.*

***Summary.** KPI system entered Russian companies' practice a few years ago and today it is recognized as one of the most effective systems of personnel motivation in business. Stimulating and motivating students to study is a key issue for the higher education system, as the final result depends largely on motivation. Thereby, a research was conducted in order to study the possibility of adapting the KPI business method for the educational process in higher education institutions.*

***Keywords:** business methods in education, KPI, motivation of students, higher school.*

Современный бизнес приходит в образование и предъявляет свои требования к недавним выпускникам. От качества подготовки молодых специалистов во многом зависит экономическое благосостояние России, поэтому в настоящее время все больше внимания уделяется соответствию квалификаций и компетенций выпускников требованиям работодателей. Помимо компетенций, существует еще одна проблема, которая показывает несовершенство современной системы высшего профессионального образования, а именно, использование при обучении методов оценки и мотивации, которые далеки от реальной профессиональной жизни. Другими словами, та система мотивации, которая существует в российских ВУЗах, не соотносится с той системой мотивации, которая используется в современном

российском бизнесе [2].

КРІ (ключевые показатели эффективности) – это показатели деятельности (организации, сотрудника), которые помогают достигать поставленных целей. Данные цели могут быть как стратегическими, так и тактическими. Использование метода КРІ дает возможность оценить текущее состояние (организации, сотрудника) и помочь в реализации поставленной задачи. В бизнесе неразрывно связаны понятия КРІ и мотивация, ведь с помощью КРІ можно разработать эффективную систему стимулирования и мотивации сотрудников.

В данной работе не рассматриваются вопросы использования бизнес-метода КРІ в управлении персоналом и бизнес-процессами всего учебного заведения. Зиньковский К., заместитель директора Института

развития образования НИУ ВШЭ, считает, что использовать бизнес-метод KPI в этом случае следует с осторожностью, т.к. внешние стейкхолдеры, прежде всего, государственная и местная власть, собственники ожидают в этом случае выполнения своих требований. Это оказывает сильное влияние на собственные задачи высших учебных заведений, академические свободы и творчество.

Стимулирование и мотивация студентов к учебе – это ключевой вопрос для системы высшего профессионального образования, именно от мотивации в большей степени зависит конечный результат процесса обучения. Современные студенты уже не просто хотят приходить на лекции, чтобы услышать и записать полученную информацию, они хотят повысить свой уровень вовлеченности в учебный процесс и личную мотивацию к учебе. Помимо получения профессиональных компетенций студенты хотят развивать личные качества, которыми будут им необходимы для работы.

Мотивация – это «локомотив», который тянет человека в том или ином направлении. У каждого из нас может возникать определенная реакция на стимул. Стимул может быть любым, главное, чтобы его наличие вызывало сознательное желание действовать необходимым образом.

Мотивация к учебной деятельности – это особый вид мотивации, который представляет систему специфических психологических качеств студента, находящихся в зависимости от образовательной среды и особенностей образовательного процесса. Мотивация к учебной деятельности является показателем и критерием успешности становления будущего специалиста как профессионала [3]. Она регулирует его учебную активность и поведение.

По результатам исследований, проведенных российскими учеными, были выявлены следующие причины низкой мотивации российских студентов к обучению:

- низкая стипендия или иные финансовые поощрения;
- устаревшие методики обучения;
- отсутствие перспектив достойного трудоустройства;

- неинтересный и неэффективный учебный процесс;

- ориентация ВУЗов на финансовый результат;

- несоответствие выбора ВУЗа внутренним потребностям и способностям студента;

- невозможность применения полученных знаний в практической деятельности.

Однако одним из ключевых вопросов низкой мотивации является то, что современные студенты, в основном, хотят получить не теоретические знания, а практические навыки для конкретной работы, не просто высшее образование, а набор инструментов, с помощью которых они будут успешными в профессиональной деятельности.

С одной стороны, возникает острая потребность в правильной мотивации учащихся, а с другой, – необходимость учитывать все требования современного бизнеса, в которых вопросы мотивации изучены, к сожалению, более подробно, чем в современном образовании. В связи с этим, существует потенциальная возможность адаптировать эффективный бизнес-метод под учебный процесс в современных российских ВУЗах [4].

В настоящее время появляется ряд вопросов, которые ставят под сомнение эффективность современного российского образования. Некоторые эксперты связывают данную проблему с большим количеством образовательных реформ, которые произошли в нашей стране в последние годы, а также с бюрократией и коррупцией.

По результатам проведенного исследования в ВУЗах г. Санкт-Петербурга в 2017 г., в котором приняли участие 523 выпускника, более половины (60%) опрошенных считают качество образования в их ВУЗе неэффективным. Интересно отметить, что, по мнению студентов-выпускников, участвующих в исследовании, порядка 50% эффективности обучения зависит от самого студента, его внутренней мотивации: трудолюбия, усидчивости, правильного выбора будущей профессии, дополнительных лич-

ных качеств, возможности посвящать все свое время учебе, а не работе. Исходя из того, что на личные характеристики студента ВУЗ не в состоянии повлиять, они не учитывались в дальнейших результатах исследова-

ния. Остальные 50% эффективности зависят от ряда факторов, которые участники назвали в ходе проведения исследования (таблица 1).

Таблица 1

**Основные критерии оценки эффективности высшего образования,
по мнению участников исследования**

Мотивация	Оценка эффективности
Взаимодействие со студентами во время проведения занятий	85%
Компетентность в преподаваемом предмете	81%
Наличие интерактивных форм проведения занятий	80%
Неформальный подход	70%
Личная заинтересованность преподавателя в учебном процессе	67%

По мнению опрошенных студентов, одним из наиболее важных критериев эффективности образования является взаимодействие преподавателя со студентами во время учебного процесса. Социальный мир студентов формируется в результате взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Для создания устойчивого и комфортного взаимодействия студентам и преподавателям приходится прикладывать немало усилий. Насколько преподаватель открыт для общения со студентами, настойчив в попытке донести информацию до каждого студента, равнодушен к преподаваемому предмету – настолько эффективен результат его деятельности [1].

Следующими критериями оценки эффективности являются компетентность в предмете и постоянное обновление информации. К сожалению, многие преподаватели подходят к вопросу формально, не уделяя внимания тому факту, что предлагаемая ими информация уже давно устарела и потеряла свою актуальность. Современное обучение в ВУЗе должно быть интерактивным, к такому выводу приходит каждый, кто сталкивается с учебным процессом и все возрастающими требованиями современных студентов и их родителей к качеству образования в ВУЗе.

Около 70% участников дискуссии отметили неформальный подход как один из эффективных методов обучения. Неформальное обучение – это относительно новый

тип обучения, который часто выходит за рамки обычного процесса образования. К неформальному обучению можно отнести участие в выставках, семинарах, конкурсах, акциях, необычных проектах, самостоятельное обучение путем наблюдений и опытов.

Также в процессе проведенного исследования его участникам было предложено оценить текущий уровень качества образования. По мнению участников, средняя оценка качества образования равна 3,5 балла. Достаточно низкая оценка объясняется:

- отсутствием мотивации со стороны преподавателя, который, по мнению студентов, должен вдохновлять студентов на получение знаний по своему предмету;
- низким процентом внедрения в учебный процесс интерактивных форм обучения.

Таким образом, результаты исследования подтверждают необходимость разработки эффективной программы мотивации студентов, т.к. именно она оказывает решающее воздействие на эффективность учебного процесса. Возникли следующие вопросы: насколько востребованы бизнес-методы в современном высшем профессиональном образовании; каким образом правильная мотивация может повлиять на качество обучения в ВУЗе; какие показатели могут быть использованы при адаптации бизнес-метода КРІ к процессу обучения в ВУЗе; каковы преимущества применения бизнес-метода КРІ в образовании в России?

Цель исследования заключается в выявлении потенциальной возможности применения бизнес-метода КРІ в высшем профессиональном образовании, разработки на его основе инструментария мотивации студентов и методики проведения оценок эффективности мотивации обучения на базе известных теоретических предпосылок. При этом использовались следующие методы исследования: экономико-статистические; структурно-логические; диагностирующий эксперимент; количественные и качественные маркетинговые исследования (опрос и фокус-группы).

В рамках достижения поставленной цели был проведен диагностирующий эксперимент, который показал, каким образом предложенная система КРІ мотивирует студентов в процессе обучения. Использование мотивации в обучении позволяет быстро и более качественно повышать профессиональную подготовку студентов.

«Бизнес-метод КРІ в образовании» – это разработанная система ключевых показателей работы студента в процессе обучения, которая отражает как результат деятельности каждого студента индивидуально, так и эффективность учебного процесса в целом.

Проект, разработанный по результатам исследования, – это универсальная, четко прописанная система мотивации студентов, которая, стимулирует обучающихся на достижение качественных результатов и готовит их к работе в современных компаниях. Преимущества применения бизнес-метода КРІ в образовании:

- возможность повышения уровня качества учебного процесса: достигается с помощью комплексного подхода, который учитывает система разработанных КРІ;

- возможность широкого применения метода: предложенные КРІ являются базовыми для многих дисциплин;

- гибкость: возможность адаптировать разработанную систему КРІ под свою дисциплину, исключая или добавляя необходимые показатели;

- универсальность в применении: возможность адаптировать систему КРІ под

любую балльную систему оценки в ВУЗе;

- способность развивать, помимо профессиональных компетенций, социальные навыки (soft skills) студентов, которые необходимы каждому специалисту и позволяют достигать отличных результатов в любой профессии независимо от сферы деятельности.

Основной задачей адаптации бизнес-метода КРІ к учебному процессу являлось повышение уровня качества процесса обучения, а также мотивация студентов к получению знаний; дополнительной – внедрение бизнес-технологий в учебный процесс, что позволяет развить у студентов профессиональные компетенции в соответствии с бизнес-стандартами.

В образовании, как и в системе КРІ, рассматривается два вида показателей: количественные и качественные. К количественным показателям можно отнести финансовую мотивацию в виде получения стипендии или иных финансовых поощрений. Качественными показателями являются посещаемость, аудиторная и самостоятельная работа, научно-исследовательская работа студентов и др. Обычно в образовании принято считать КРІ учебного процесса именно качественные показатели.

При разработке КРІ в образовании должны соблюдаться следующие условия:

- четкость определения самого показателя;

- возможность достижения поставленной цели студентами;

- выработка у учащихся заинтересованности в получении более качественного образования, что является целью высшего учебного заведения.

Система КРІ в обучении завязана на результат. В обучении под результатом понимается достижение цели – получение положительной экзаменационной оценки, – что мотивирует студента на качественную работу в течение всего семестра и включает в себя КРІ, представленные в таблице 2. Количество баллов может меняться в зависимости от дисциплины и других параметров. Помимо представленных показателей, должна быть установлена взаимосвязь с ру-

ководством учебного заведения и обеспечена поддержка с его стороны, при этом разработка конкретной шкалы оценок должна быть создана и обсуждена со всеми участ-

никами учебного процесса. При построении системы КРІ в ВУЗе необходимо, чтобы используемые показатели были понятны всем – как студентам, так и преподавателям.

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности (КРІ)

Показатель	Баллы
Посещаемость	1 балл /1занятие
Эффективная работа во время занятий	максимум 5 баллов
Выполнение домашних заданий	максимум 5 баллов
Промежуточный контроль полученных знаний	максимум 5 баллов
Участие в научных конференциях, написаний научных статей	максимум 15 баллов
Участие в профессиональных конкурсах и проектах	максимум 15 баллов

Для оценки качества применения системы КРІ используется количественный показатель – разность между процентом успешно сдавших итоговый экзамен до и после внедрения.

Применение системы КРІ на практике встречается со множеством трудностей, создаваемых самими преподавателями, а именно: халатное отношение к обязанностям; злоупотребление властью; не соблюдение установленных требований, стандартов и норм учебного заведения. Иногда, в случае когда КРІ разработаны и согласованы с руководством ВУЗа, они не доводятся до сведения студентов, поэтому у последних не формируется должная мотивация.

В большинстве ВУЗов России введена балльная система оценивания знаний студентов. Если на изучение дисциплины рабочей программой отведено 100% баллов, то выставляются, например, следующие оценки:

90–100% баллов – «отлично»;

74–89% баллов – «хорошо»;

61–73% баллов – «удовлетворительно»;

0–60% баллов – «неудовлетворительно».

В тех ВУЗах, где планируется применение бизнес-метода КРІ, необходимо придерживаться следующей методики:

1) на первом занятии студенты обязательно знакомятся с КРІ (таблица 2), далее студенты понимают свои возможности, цели и пути их достижения;

2) промежуточный контроль – в

конце каждого занятия студентам в таблице excel выводится общая сумма баллов за прошедший период, чтобы они могли контролировать показатели и понимать, как они идут к поставленной цели;

3) итоги – на последнем занятии студенты видят конечный результат своей работы: тем студентам, которые в течение семестра набрали необходимое число баллов, выставляется экзамен автоматическим образом.

Хотелось бы отметить еще один стимул мотивации – это величина стипендии, которая в настоящее время, к сожалению, очень небольшая, в связи с чем даже студенты, хорошо и отлично сдавшие сессию, вынуждены работать, а не заниматься, например, научной деятельностью в полной мере. Но, к сожалению, учебное заведение на величину стипендии, за редким исключением, повлиять не может: в основном, это прерогатива государства.

По результатам применения бизнес-метода КРІ для мотивации студентов были получены следующие результаты (на примере дисциплины «Маркетинг»):

1) максимально объективный метод оценки знаний и достижений обучающихся: после ознакомления с бизнес-методом КРІ студенты четко понимают, из каких параметров складывается конечная оценка их работы, все публично и максимально прозрачно;

2) повышение уровня посещаемости занятий студентами: поскольку в систему

КРІ входят баллы за посещение, это является дополнительным стимулом к посещению лекционных и практических занятий (после внедрения системы КРІ посещаемость повысилась на 34%);

3) мотивация к выполнению домашних заданий и самостоятельной работы: с одной стороны, – это дополнительное закрепление полученных навыков для тех студентов, которые присутствовали на занятии, с другой, – дополнительный стимул изучить тему для студентов, которые его пропустили (итоговые тестирования показали, что усвоение темы за счет выполнения домашних заданий выросло на 28%);

4) мотивация к научно-исследовательской работе, поскольку в систему КРІ входят баллы за участие в научных конкурсах и конференциях (по результатам одного семестра количественный показатель научных статей, написанных студентами, вырос на 38%);

5) мотивация к участию в профессиональных конкурсах, проектах и конференциях.

Таким образом, результаты применения бизнес-метода КРІ в образовании говорят о его эффективности и возможности широкого использования (с предварительной адаптацией).

Результаты проведенного исследования неоднократно обсуждались на научно-

методических семинарах университета, а также были продемонстрированы на всероссийском конкурсе «Лучший молодой преподаватель 2018».

Литература

1. Афанасьева Т.С. Исследование влияния инновационных форм проведения занятий на качество знаний студентов в ВУЗах, с учетом всех видов репрезентативных систем [Электронный ресурс]. – URL: <https://zhurnalpedagog.ru/servisy/publik/publ?id=6544> (дата обращения: 11.09.2018).

2. Бонюшко Н.А. Перспективы развития высшего профессионального образования России в условиях инновационной экономики // Экономика образования. – 2010. – № 2. – С. 145.

3. Шпильберг С.А. Особенности формирования мотивации к учебной деятельности студентов первого курса различных направлений обучения ВУЗа // Молодой ученый. – 2015. – № 23. – С. 908–911 [Электронный ресурс]. – URL: <https://moluch.ru/archive/103/23705/> (дата обращения: 14.09.2018).

4. Psacharopoulos G. Returns to Investment in Education // Policy Research Working Paper 1067. January 1993 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html> (дата обращения: 11.09.2018).