

В чем заключается удовлетворённость трудом?

Не хочется допускать негативных обобщений, но, тем не менее задам директорам вопрос: обращают ли они внимание на эмоциональное состояние своих коллег? Задумываются ли над тем, что удовлетворённость педагогов работой в своей школе — один из существенных показателей качества управленческой деятельности и одно из главных условий высокого качества образовательного процесса? Интерес к работе, степень включённости в неё и благополучное эмоциональное состояние во многом определяются общей организацией труда, используемыми руководителем методами управления, характером влияния на педагогический коллектив, словом, стилем руководства.

В толковом словаре удовлетворение трактуется как чувство, которое испытывает тот, чьи желания, стремления удовлетворены (исполнены, осуществлены). Удовлетворённость трудом — это состояние сбалансированности требований, запросов, ожиданий, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и возможностей реализовать эти запросы. Отсюда и две группы факторов, влияющих на удовлетворённость трудом: объективные условия профессиональной деятельности и факторы субъективного порядка, выражающиеся в уровне притязаний, требований, ожиданий по отношению к этим условиям: профессиональная деятельность как средство самоутверждения — базовая потребность личности. Следовательно, оптимальны такие условия, которые обеспечивают человеку хотя бы частичное удовлетворение его базовых потребностей.

Не претендуя на полноту изложения признанной в науке классификации потребностей и основных мотивов трудовой деятельности, обратим внимание руководителей школ на те социальные и личностные потребности учителей, удовлетворение которых обеспечивается грамотными управленческими действиями, созданием нормальных организационных и социально-психологических условий.

Прежде всего это потребность в безопасности (второй уровень в иерархической пирамиде потребностей А. Маслоу). Сюда входит защита от лишений (в том числе эмоциональных, психических), от физических угроз и опасностей со стороны окружающей среды. Если эти потребности не удовлетворяются, то нарушается регуляция психики человека.



Проанализируем школьную повседневность: исключены ли в ней такие ситуации, когда именно на рабочем месте, в процессе профессиональной деятельности трудности объективного и субъективного характера накапливаются и угрожают целостности внутреннего мира учителя, смыслу его жизни — этому уникальному феномену, который является главной движущей силой его существования и с таким трудом обретается с опытом? Недопустимо, если на рабочем месте человек испытывает тревожность, постоянный страх — наиболее сильную базовую эмоцию, способную блокировать рациональное поведение. Страх быть несостоятельным и униженным, не соответствующим предъявляемым требованиям, страх допустить ошибку и быть наказанным. И, наконец, просто страх встретиться с банальной грубостью, бестактностью.

Удовлетворение потребности в безопасности становится основой психологического здоровья, душевного комфорта педагога, которые поддерживаются системой ценностей, отношением к себе и другим, и к жизни в целом, удовлетворённостью социальным статусом, соответствием личного и профессионального самоопределения, уважительным отношением окружающих (коллег, родителей, учеников и руководителя). Социальные потребности (в принадлежности к группе, в добрых взаимоотношениях с окружающими людьми, во взаимной помощи и поддержке, в дружбе и сотрудничестве) позволяют регулировать социальную активность человека.

Что зависит от руководителя?

Что может сделать руководитель, чтобы как можно полнее удовлетворить эти потребности в образовательном учреждении? Способы разные:

- Давайте членам педагогического коллектива такую работу, которая позволяла бы им больше общаться.
- Воспитывайте в коллективе дух единой команды.
- Не старайтесь разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят ущерба, ни в коем случае не сталкивайте людей лбами.
- Создавайте условия для профессиональной активности учителя в школе и для социальной активности коллектива вне её стен.

Личностные потребности носят двойственный характер и чрезвычайно сложны.

Во-первых, человек нуждается в самоуважении, которое чаще всего — следствие совершенного владения какой-либо деятельностью. Отсюда — постоянная потребность в знаниях, в развитии своих способностей и возможностей.

А во-вторых, каждый нуждается в уважении со стороны других людей, в положительной оценке его деятельности, в признании авторитета, статуса, заслуг. В противном случае человек перестаёт ощущать себя значимым для других, что и приводит к нарушениям в регуляции поведения, к неудовлетворённости собой, окружающими людьми, условиями.

Директору школы целесообразно продумать некоторые управленческие способы деятельности при создании условий для удовлетворения личностных потребностей учителей.

Выскажу в связи с этим несколько советов руководителям:

- Предлагайте учителям содержательную работу, давайте им весомые поручения, требующие от них полной творческой самоотдачи.
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые результаты.
- Как можно чаще привлекайте членов педагогического коллектива к постановке целей, к выработке решений о различных аспектах деятельности.
- Делегируйте коллегам дополнительные права и полномочия.
- Содействуйте повышению компетентности учителей различными способами, доступными школе (методическая поддержка, семинары, совещания, творческие педсоветы), всячески способствующие повышению их квалификации.
- Поощряйте и развивайте творческие способности педагогов.

Одна из базовых — потребность учителя в успехе (или, как её сейчас принято называть, мотивация достижения) — заслуживает особого внимания руководителя школы. Педагогу, как и любому человеку, свойственно не просто «хотеть чего-то», но и определять уровень овладения объектом своего желания — вырабатывать для себя некую планку достижений. Сама по себе потребность в успехе (а значит, и в признании) является общей

для всех, однако мера её развития различна, от чего и зависят достижения в профессиональной деятельности. Руководитель школы — лицо, весьма заинтересованное в том, чтобы у членов педагогического коллектива была высоко развита мотивация достижения, ибо это во многом определяет эффективность деятельности школы, её престиж и статус в социуме, качество образовательного процесса в ней. Мотивация стремления к успеху, к достижениям может повышаться только в условиях поощрения творческой инициативы и самостоятельности, поддержки новаторских идей, технологий и — ответственности. Учителю важно видеть, что его труд востребован, усилия оцениваются администрацией школы по заслугам, а какие-то неудачи не воспринимаются как злой умысел и лень.

И ещё один аспект полезно учитывать руководителю: потребность в успехе рассматривать в комплексе с другой важной потребностью — избежать неудачи. Это органическое сочетание определяет субъективно приемлемый уровень рискованного поведения, его способы в условиях риска. Есть люди, в том числе и среди учителей, которые из-за боязни потерпеть неудачу, не соответствовать ожиданиям директора или завуча, оказаться в ситуации обнаружения неуспеха отказываются от каких бы то ни было инициатив, отлынивают от выполнения поручений, от участия в творческих делах. Поэтому руководителям школы, чтобы мотивировать учителей на успех, развивать в них потребность в достижениях, следует на первых порах ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, возможностью неудачи, учитывая при этом индивидуальные особенности каждого учителя, делегируя им достаточные полномочия, создавая атмосферу доверия, терпимости к ошибкам.

Напомню уважаемым директорам образовательных учреждений ещё один подход, получивший достаточно широкое распространение в практике управления. Он так и называется — теория справедливости и включает в себя одну очень важную составляющую, которая оказывает существенное влияние на степень удовлетворённости человека своей профессиональной деятельностью. Суть теории в следующем: люди субъективно определяют соотношение полученного ими вознаграждения и затраченных для этого усилий, а затем сравнивают его с вознаграждением, полученным другими за аналогичную работу. Если

в результате они обнаруживают несправедливость, дисбаланс в оценке своего труда, то будут стремиться уменьшить его интенсивность. В то же время если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это далеко не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние. В этом случае человек чаще всего стремится просто сохранить интенсивность работы на достигнутом уровне, так как воспринимает завышенную оценку как несправедливую.

Справедливость индивидуального вознаграждения оценивается с точки зрения того, насколько оно соответствует реальному вкладу, который человек вносит в работу коллектива. Если оно не соответствует представлениям о значимости личного вклада в решение задач, то мотивация деятельности и уровень удовлетворённости от работы снижаются.

Достижение учителем требуемого результата влечёт за собой два вида вознаграждения: внутреннее (чувство удовлетворённости от выполненной работы, ощущение своей высокой профессиональной компетентности) и внешнее (похвала — устная или в приказе, премия, повышение в должности и т.д.). Удовлетворение — результат как внутренних, так и внешних вознаграждений с учётом их справедливости, мерило того, насколько ценна и адекватна оценка руководителя. Мудрый директор школы знает, что удовлетворение трудом — стимул и основа высоких результатов деятельности, удовлетворённость от выполненной работы способствует не только повышению качества труда, но и создаёт в коллективе бодрый, оптимистичный настрой, предохраняет от профессионального выгорания. К сожалению (и к нашему общему стыду), возможностей для материального поощрения учителей за их нелёгкий труд у руководителей школ сегодня по-прежнему мало, а порой и вообще нет, если у школы нет надтарифных фондов. Однако директорам и завучам стоит обратить внимание на то, что, как правило, недовольство, напряжённость и конфликты с учителями возникают не из-за низкой оплаты их труда, а совсем по другому поводу: из-за равнодушия к деятельности и успехам учителя, из-за того, что недооценивают руководители именно моральный аспект поощрения. На фоне многих объективных трудностей главным для педагога остаётся ощущение своей нужности коллективу, внимание к его профессиональным достижениям.

В деятельности руководителей школ, которые заботятся о повышении удовлетворённости педагогов от своей работы, существенное практическое значение имеет теория инвестиций. Важное её положение подтверждено многочисленными исследованиями: и результативность труда, и удовлетворённость им тем больше, чем выше исполнители расценивают величину своего вклада в общий результат совместной деятельности. Если учителя видят существенный вклад их усилий в общее дело, это многократно повышает и отдачу, и их удовлетворённость, и их мотивацию к труду. Очень важно руководителю хотя бы сказать учителю о том, что общие результаты достигнуты благодаря его большому вкладу в общее дело. Руководителю школы нужно всячески способствовать повышению меры субъективных инвестиций учителей — суммы их усилий, вложенных в деятельность школы. Тем самым он будет влиять на повышение удовлетворённости коллег от работы.

Мы много говорим о демократизации школьной жизни, о демократической культуре управления, при которой существенно расширяется круг людей, принимающих решение. Но ведь всё это — не самоцель, а лишь средство достичь наибольших результатов, что будет способствовать удовлетворённости коллектива своим трудом. Инвестирование в реализацию именно организационных, управленческих функций приносит мощный эффект. Если на подчинённых возлагаются лишь исполнительские обязанности, то они утрачивают чувство сопричастности к общему делу, снижают интенсивность деятельности, при этом разрушается общекорпоративная атмосфера. Учителя всё больше начинают ощущать себя «винтиками» в общей «машине», индивидуальный вклад в общее дело становится практически неразличимым. Происходит отчуждение общего результата труда от усилий каждого учителя. Из этого следует сущностный вывод: мотивацию разрушают и снижают анонимность индивидуального труда, его неразличимость в общем продукте, отсутствие прямой связи личных усилий и итогового результата.

Продолжение следует