

МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА ШКОЛЫ: её диагностика и совершенствование

Валерий Семёнович Лазарев,

доктор психологических наук, академик РАО, главный научный сотрудник
Психологического института РАО, Москва, e-mail: inido-vallaz@mail.ru

У руководства каждой школы существуют представления о том, что и как должны делать её сотрудники для достижения общих целей. Но далеко не всегда реальное поведение сотрудников соответствует желаемому руководством. Сотрудники приходят в образовательную организацию со своими интересами и, в зависимости от того, насколько оправдываются их ожидания, они выбирают ту или иную стратегию своего поведения. В статье рассматривается, что и как могут делать руководители, чтобы создать условия, побуждающие персонал образовательной организации продуктивно действовать в её интересах.

• управление персоналом • стратегии поведения сотрудников • мотивация сотрудников • эффективная система материального и морального стимулирования учителей

Задача руководителей — добиться, чтобы реальное поведение сотрудников соответствовало нормам организационного поведения.

Для решения этой задачи они наделяются властными полномочиями. Власть нередко понимают очень ограниченно: как влияние, основанное на *принуждении* (угрозе применения силы). Но это лишь одна из форм реализации властных отношений. Наряду с ней могут реализоваться иные формы власти:

- власть, основанная на *вознаграждении* (поощрительная власть);
- *экспертная* власть (власть знания);
- *эталонная* власть (власть примера);
- *нормативная* власть (законная власть, основанная на принимаемых

подчинёнными нормами и правилами, носителем и хранителем которых выступает руководитель);

- *информационная* власть (базируется на возможности доступа к какой-то информации, передача которой подчинённым может влиять на принимаемые ими решения).

Каждая форма властных отношений оказывает влияние на человека, поскольку воздействует на те или иные его мотивы. Мотивом называют то, что побуждает людей действовать тем или иным образом, а процесс формирования (актуализации) побуждения называют мотивацией. Одним из самых эффективных методов мотивации, которым тысячи лет с успехом пользовались управляющие, был метод «кнута и пряника». Этот метод позволяет определённым образом воздействовать на мотивацию подчинённых. Но в наше время его применение далеко не всегда приводит к желаемым результатам. Часто руко-

дители жалуются, что подчинённые «не хотят» работать. Однако, отвечая на вопрос «почему не хотят», они демонстрируют, что их понимание механизмов мотивации человеческого поведения не идёт дальше традиционных житейских представлений. Для современного руководителя этих представлений совершенно недостаточно. Ему необходимо понимать:

- 1) каковы основные мотивы, определяющие выбор человеком стратегии своего поведения в организации;
- 2) какие факторы, помимо мотивов, влияют на этот выбор;
- 3) какие условия необходимо создать для того, чтобы побуждать педагогов эффективно решать задачи своей профессиональной деятельности;
- 4) что нужно делать, чтобы создать эти условия;
- 5) как построить эффективную систему материального и морального стимулирования учителей.

Различия в поведении могут определяться и различиями в мотивах (интересах, потребностях), и различиями в том, как люди воспринимают и субъективно оценивают существующие организационные условия. Поэтому, когда руководители обсуждают вопросы стимулирования работы сотрудников, сосредоточиваясь только на вознаграждениях, они существенно сужают пространство поиска возможностей влияния на поведение подчинённых.

Существующие в науке теории мотивации разделяются на две группы. Первая группа включает теории, объясняющие, *какие потребности* лежат в основе мотивов, побуждающих человека к деятельности. Эти теории мотивации называются *содержательными*. Вторая группа теорий — их называют *процессуальными* — объясняют, *как формируются мотивы*.

Размеры статьи не позволяют детально рассматривать существующие в науке взгляды на содержание и процесс мотивации, поэтому мы остановимся на этом кратко, выделив наиболее существенные для управления мотивацией моменты.

Одна из наиболее известных и популярных классификаций мотивов была предложена известным американским психологом А. Маслоу.

В ней Маслоу разработал иерархическую структуру человеческих потребностей.

Высший уровень составляют *потребности самореализации* — стремление человека реализовать свой внутренний потенциал, сделать то, что «только он» сможет сделать, потребность в понимании и осмыслении.

На следующем уровне находятся *потребности самоутверждения* — это потребности человека в позитивной оценке его другими, признании, одобрении.

Следующий уровень составляют *потребности в принадлежности* (социальных связях) — это потребности в любви, дружбе, поддержке постоянных контактов с другими людьми, быть членом каких-то сообществ.

На более низком уровне находятся *потребности в безопасности* — это стремление человека защититься от опасностей и неопределённости в будущем (сохранение определённого уровня жизни, предсказуемость и контроль за собственной жизнью), избежать опасностей, стресса.

Самый низкий уровень составляют *физиологические потребности* — это потребности, которые связаны с обеспечением выживания человека (пища, жилище, одежда и т.д.).

Другая популярная теория мотивации, претендующая ответить на вопрос: *какие мотивы побуждают действия человека*, — *теория двух факторов Ф. Герцберга*.

В основе этой теории лежит положение о существовании двух типов факторов, влияющих на трудовое поведение работников:

- связанных с внешними условиями (контекстом) труда;
- связанных с содержанием труда.

Первые факторы, названные Герцбергом *гигиеническими*, непосредственно влияют на удовлетворение базисных или физиологических потребностей человека (это заработная плата, возможности для отдыха, характеристики рабочего места, межличностные отношения, политика руководства и т.п.) и не оказывают стимулирующего воздействия на работника, не повышают продуктивности его деятельности. Однако они (точнее, их низкий уровень или отсутствие) являются источником неудовлетворённости и способны подорвать эффективность действия собственно мотивационных факторов.

К действительным «мотиваторам», по Герцбергу, относятся — интересная работа, хорошие шансы для служебного роста, оплата, непосредственно связанная с результатами труда, творческая работа, высокая ответственность. Особую роль играет ощущение успеха, признание.

Герцберг показал неоднозначность связи между удовлетворённостью и продуктивностью: с одной стороны, гигиенические факторы не оказывают стимулирующего воздействия на работника, но могут вызывать неудовлетворённость работой и снижать её продуктивность, а с другой — высокая удовлетворённость не ведёт к высокой отдаче работников.

Ещё одна распространённая содержательная теория мотивации — *теория К. Альдерфера*. Он во многом соглашается с теорией Маслоу и также описывает структуру и содержание человеческих потребностей. От пирамиды Маслоу теория Альдерфера отличается тем, что в ней выделяются только три группы потребностей:

- *существование* — потребности существования, к которым относятся физиологические потребности и потребности в безопасности;
- *родство* — потребности связи, отражающие социальную природу человека. Сюда можно отнести стремление человека занимать

какое-либо место в окружающем его мире, потребность в самоутверждении, признании, наличии подчинённых или начальников, коллег, врагов, друзей, иметь семью и быть её частью;

- *рост* — потребности роста, к которым относятся потребности человека, связанные с его стремлением развиваться и личностно расти.

Все три группы потребностей в теории Альдерфера расположены в иерархическом порядке, так же как и в пирамиде Маслоу. На вершине пирамиды рост, а в основании — существование.

Согласно теории Альдерфера:

- чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются;
- чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребности существования;
- чем менее удовлетворены потребности личного роста, тем сильнее становятся социальные потребности.

Из содержательных теорий мотивации следует, что для эффективного мотивирования нужно учитывать индивидуальные особенности в структуре мотивов поведения людей. Если человек не стремится к самореализации, его не будет мотивировать сложное задание, бросающее вызов его способностям и амбициям, а скорее наоборот, он будет испытывать стресс и неудовлетворённость ситуацией. Все три теории показывают, что материальное вознаграждение не единственный мотиватор. Ожидание признания, успеха, подтверждение своего статуса — всё это может быть действенным побуждением к активности.

Теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера определяют содержание потребностей, которые побуждают людей действовать в том или ином направлении, но они не объясняют, как формируется побуждение к действию. Эту задачу решают процессуальные теории мотивации.

В. Врум разработал *теорию ожиданий*, согласно которой человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые:

- а) приведут к удовлетворению его потребности;
- б) имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха.

То есть прежде чем совершить что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения. Если результат не имеет ценности для человека, он не приложит особых усилий для его достижения, и, наоборот, при высокой значимости результата усилия могут быть большими.

Если работник знает, что организация ожидает от него некоторого результата Р, он оценивает вероятность того, что при допустимых затратах усилий в существующих условиях сможет получить такой результат. Эта субъективная оценка вероятности успеха может изменяться от 0 до 1.

На следующем шаге работник оценивает вероятность того, что он получит ценное вознаграждение, если достигнет результата Р. Эта вероятность также может изменяться от 0 до 1.

На третьем шаге даётся оценка ценности вознаграждения. Здесь оценивается степень удовлетворения или неудовлетворения, которые возникнут в случае получения определённых последствий достижения результата Р. Если работник получает почётную грамоту за свои достижения, в то время как он рассчитывал получить премию, то, скорее всего, его реакция будет негативной.

Сила мотивации определяется как произведение субъективных оценок данных на каждом шаге.

Из теории Врума следует, что привлекательность для человека того или иного направления действий зависит не только от ценности ожидаемых (прогнозируемых) им последствий, но и от субъективной оценки им сложности задачи, самооценки своих способностей, субъективной оценки вероятности достижения желаемых последствий. Эти оценки будут затруднены и неопределёнными, если не будут чётко опреде-

лены желаемый организацией результат и условия получения желаемых вознаграждений, либо механизм вознаграждений будет плохо отлажен.

Ещё одна теория процесса мотивации, в которой выделяются важные условия формирования побуждения к действию, разработана С. Адамсом. Она называется *теорией справедливости*.

Основное положение этой теории состоит в том, что, определяя способ своего поведения в организации, люди оценивают соотношение между затраченными ими усилиями и полученными вознаграждениями, а затем сравнивают это с тем, как были оценены действия других сотрудников. Если в результате такого сравнения человек сочтёт свою оценку несправедливой, у него возникнет психическое напряжение.

Как следует из основного постулата теории справедливости, важно не то, насколько объективно оценены усилия человека относительно усилий других, в действительности, а что он думает об этом. Ясно, что субъективные оценки далеко не всегда бывают адекватными. Люди могут иметь завышенный уровень притязаний или завышенную самооценку. Но снять напряжение можно, только изменив их суждения.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали теорию мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. Они представили мотивацию как функцию потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливости вознаграждения.

Согласно теории Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли в процессе труда. Уровень прилагаемых человеком усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности

в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой определённый справедливый уровень вознаграждения. Свои потребности человек удовлетворяет посредством внутренних вознаграждений, таких как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешних — похвала, премия, продвижение по службе за достигнутые результаты. Удовлетворение — это результат внутренних и внешних вознаграждений с учётом справедливости, являющийся мерой действительной ценности вознаграждения для работника. Эта оценка играет определяющую роль при восприятии им будущих ситуаций. Один из наиболее важных выводов из этой модели состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению, а не наоборот.

Рассмотренные теории мотивации не противостоят друг другу. Каждая из них может помочь руководителям лучше понять мотивацию. Их главное достоинство в том, что они раскрывают основные факторы и взаимосвязи, определяющие решения работника, как вести себя в организации, какие усилия прикладывать для достижения желаемых ею результатов. Они могут служить хорошим средством анализа причин нежелательного организационного поведения сотрудников, а также совершенствования мотивационной среды школы.

Мотивационная среда школы — это совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых персоналом школы для достижения её целей. Описанные выше теории мотивации позволяют выделить следующие составляющие мотивационной среды, создание которых является задачей руководства.

Ожидаемые руководством школы результаты деятельности каждого исполнителя должны быть чётко определены и известны им.

Должны существовать известные исполнителям вознаграждения за достижение этих результатов.

Эти вознаграждения должны быть ценными для исполнителей.

Необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нём и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу.

Система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых исполнителями результатов и нужно, чтобы исполнители признавали её объективность.

Результаты труда каждого работника должны быть известны в коллективе.

Получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо.

Задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом.

Выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения.

Нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, информационные, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания.

Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации.

Для оценки благоприятности мотивационной среды предлагается использовать приведённый ниже опросник. Целесообразно, чтобы опросники заполнили отдельно руководители и учителя. Сравнение результатов позволит оценить, в какой мере согласованы оценки учителей и руководителей. Если они по каким-то пунктам существенно разойдутся, то руководителям следует внимательно проанализировать причины этого. Даже если они сочтут оценки учителей неадекватными действительности, всё равно нужно отвечать на вопрос: почему это так.

Инструкция

Оцените по 11-балльной шкале, в какой мере приведённые ниже утверждения соответствуют ситуации в школе.

	Полностью не соответствуют	Полностью соответствуют
1. Ожидаемые от учителей результаты деятельности (цели) чётко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Эти результаты известны каждому учителю	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Они известны каждому учителю	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5. Вознаграждения имеют ценность для учителей	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6. Отношение к учителю со стороны коллег зависит от его отношения к работе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7. Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов деятельности сотрудников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8. Каждый учитель уверен в этом	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9. Результаты деятельности каждого учителя известны в коллективе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10. Получаемые учителями вознаграждения соответствуют результатам их труда	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
11. Учителя не сомневаются в справедливости их распределения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
12. Учителя не сомневаются, что ожидаемые от них результаты соответствуют их возможностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
13. Достижение ожидаемых результатов не требует от учителей постоянного чрезмерного напряжения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
14. Учителя не сомневаются, что у них существуют необходимые для достижения ожидаемых результатов условия	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
15. В процессе работы учителя испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Обработка данных опроса учителей осуществляется в следующей последовательности.

1. Рассчитываются *средние значения* оценок по каждому пункту опросника.
2. Рассчитывается *среднее квадратическое отклонение* по каждому пункту опросника.
3. Рассчитывается *коэффициент вариации* оценок по каждому пункту опросника как отношение среднего квадратического отклонения к среднему значению оценок. Значение коэффициента вариации в диапазоне 0–0,2 счита-

ется небольшим, в диапазоне больше 0,2 меньше 0,4 — средним.

Анализ результатов опроса учителей, во-первых, позволит выявить наименее благоприятные для мотивации их продуктивной работы условия, во-вторых, оценить степень согласованности оценок учителей. При наличии разброса оценок по каким-то пунктам нужно тщательно анализировать и выявлять причины этого.

Мотивационные среды школ во многих случаях имеют ряд типичных недостатков.

1. Недостатки определения требований к результатам деятельности персонала.

Один из наиболее важных и наиболее часто встречающихся недостатков мотивационной среды — *нечёткость определения требуемых результатов*. Определение требуемых результатов — это функция планирования. Если требуемые предметные результаты (цели) процесса обучения в школах определяются достаточно операционально, то метапредметные цели, цели воспитательной и внеурочной работы определяются значительно менее чётко. Выход здесь один — разрабатывать операциональные (конкретные) цели. Культура разработки операциональных целей в образовании только ещё складывается. Проблема усложняется ещё и тем, что теоретические основания целеполагания в образовании слабо разработаны. Для грамотной постановки метапредметных целей, целей воспитательной и коррекционной работы нужно опираться на психологическую теорию, но уровень психологической подготовки у основной массы педагогов и руководителей школ этого не обеспечивает.

2. Недостатки системы стимулирования продуктивной деятельности. Важнейшей составляющей мотивационной среды школы является действующая в ней система стимулирования. В школах существуют под различными названиями положения об оплате и стимулировании труда работников. Может оказаться, что используемые формы поощрения частично не привлекательны для учителей, а те, которые привлекательны, субъективно оцениваются как недоступные. Может также быть, что какую-то часть учителей не устраивает механизм распределения поощрений. Если при диагностике мотивационной среды школы будет выявлено, что значительная часть сотрудников не удовлетворены действующей системой стимулирования, то руководству следует принять меры, чтобы её усовершенствовать.

4. Неуверенность работников в объективности оценки их труда и справедливости распределения вознаграждений. Причина этого может быть объективной или субъек-

тивной. Могут существовать проблемы в системе сбора и обработки информации о деятельности сотрудников, и потому оценки их труда оказываются неадекватными. В этом случае нужно обсуждать с сотрудниками, как можно улучшить эту систему. Но может оказаться, что сотрудники плохо информированы о том, на основании каких данных и как оценивается их деятельность. В таком случае проблема решается путём информирования сотрудников. Возможно также, что значительная часть сотрудников не согласна с теми критериями, по которым оценивается их деятельность. Тогда эти критерии нужно с ними обсуждать и вырабатывать согласованный комплекс критериев.

5. Неуверенность сотрудников, что они могут достичь требуемых административных результатов без чрезмерных затрат усилий. Если сотрудники не считают себя способными добиваться высоких результатов профессиональной деятельности, они не будут стремиться к их достижению и могут находить удовлетворение в другом, например общении с коллегами. Преодоление этой неуверенности возможно через обучение, освоение опыта других сотрудников. Об этом должны заботиться руководители. Особое внимание должно уделяться начинающим педагогам. Здесь важно иметь систему наставничества. Благодаря этой системе должны создаваться условия, необходимые для:

- ускорения адаптации подопечных к условиям образовательной организации, осознания себя полноправным членом педагогического коллектива;
- формирования позитивного эмоционального восприятия подопечными своей профессиональной деятельности;
- ускорения накопления ими профессионального опыта;
- осознания подопечными актуальных направлений своего профессионального развития;

- освоения подопечными новых методов профессиональной деятельности.

Поскольку системы стимулирования имеют важнейшее значение для эффективности управления, остановимся специально на вопросах их создания и совершенствования.

В основе создания систем стимулирования лежит представление о том, что изменение организационного поведения сотрудников можно добиться путём подкрепления желаемых проявлений и нивелирования нежелательных.

Рассмотренные выше модели механизма мотивации показывают, что мотивированность работника напрямую зависит от того, насколько он уверен, что вслед за произведённым им важным для организации результатом последует значимое для него вознаграждение. Эту уверенность можно обеспечить с помощью принятой и узаконенной в школе системы стимулирования, исключающей неопределённость и произвол в способах поощрения и наказания. Именно система стимулирования закрепляет правила поощрения и ответственность руководителей за её реализацию, обеспечивая тем самым несколько мотивирующих условий:

- знание того, какие результаты деятельности руководство предприятия поощряет;
- знание того, что именно выступает в качестве поощрения;
- знание того, каков порядок предоставления поощрений.

Всё это создаёт уверенность у сотрудников в получении желаемого вознаграждения.

То или иное поведение людей обычно является следствием одновременного действия нескольких мотивов, т.е. оно полимотивировано. Поэтому системы стимулирования в образовательных учреждениях следует строить на принципах комплексности, т.е. чтобы обеспечить в сумме как можно большую заинтересованность сотрудников в достижении ожидаемых от них результатов.

Система стимулирования должна обязательно учитывать структуру коллектива (по доминирующим мотивам, возрасту и т.д.). Здесь нужно иметь в виду, что важнейший компонент уни-

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

версального механизма мотивации — эмоциональное переживание успеха-неуспеха.

Эмоции успеха усиливают и поддерживают исходное побуждение к действию, эмоции неуспеха эти побуждения задерживают и отклоняют. Эмоциональное переживание успеха образует следы, заставляющие человека при сходных обстоятельствах выбирать то, что ранее завершалось успехом. В противоположность этому, предвосхищение неуспеха, как отрицательная эмоция, ведёт к отказу от не оправдавшего себя способа достижения цели и усиливает поиск новых проб. Именно поэтому система поощрения должна включать такие формы, которые обязательно давали бы человеку возможность переживать успех.

При разработке системы стимулирования полезно руководствоваться следующими принципами:

- взаимопонимание и согласие между учителями и администрацией школы относительно общих принципов системы стимулирования;
- опора на надёжную систему оценки работ, включающую обоснованные процедуры измерения и критерии оценки;
- простота системы;
- чёткое увязывание поощрения с результативностью;
- измерение, оценка и вознаграждение *всех* работ в школе;
- акцент на качестве работ;
- максимальное сближение времени получения результатов и вознаграждения;
- акцент на создании атмосферы сотрудничества в большей степени, чем конкуренции;
- стратегическая ориентация на вовлечение учителей в поиск идей повышения результативности.

При построении системы стимулирования труда руководству следует:

- составить перечень доступных видов денежного, материального (не денежного) и морального стимулирования;

- провести опрос работников на предмет определения ценности (привлекательности) для них каждого вида вознаграждения;
- по результатам опроса определить порядок назначения различных видов вознаграждений.

Определяя порядок распределения поощрений, следует максимально формализовать, объективировать его. Кроме того, нужно иметь в виду, что:

- вознаграждения работают наиболее эффективно, когда они сближены во времени с по-

лучением результатов. Отдалённые вознаграждения — слабый мотиватор;

- поощрение за коллективные результаты является более предпочтительным, поскольку потенциально более продуктивно для целей организации;

- поощряя группы, следует избегать таких форм, при которых делится ограниченный «коллективный пирог». Это может приводить к возникновению конфликтных ситуаций. **НО**

Motivational Environment Of The School: Its Diagnostics And Improvement

V.S. Lazarev, Doctor of Psychological Sciences, Professor; full member of the RAO, Director of the Institute of Innovative Activity in Education of the RAO

Abstract: Management of an educational organization. Personnel management: diagnostics (questionnaire) and methods. Employee behavior strategies. Motivating employees to work together to achieve common goals. Disadvantages of the motivational environment of the school and their overcoming. An effective system of material and moral incentives for teachers.

Keywords: Management of an educational organization. Personnel management. Employee behavior strategies. Employee motivation. An effective system of material and moral incentives for teachers.