
ОБЩАЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА GENERAL AND PROFESSIONAL PEDAGOGY

Научная статья

УДК 378.1+316.628

DOI: 10.35854/2541-8106-2022-2-98-107

Мотивация как стиль управления современного руководителя образовательной организации

Марина Владимировна Лазарева^{1✉}, Елена Владимировна Губанова²,
Светлана Геннадьевна Петрова³

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
Санкт-Петербург, Россия, mlazareva1@mail.ru✉

² Саратовский областной институт развития образования, Саратов, Россия,
e_gubanova@mail.ru

³ Академия Минпросвещения РФ, Москва, Россия, s.petrova@apkprou.ru

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы об управлении людьми, связанные с мотивацией как стилем управления в современной образовательной организации. Представлены ключевые подходы зарубежных авторов к мотивации. Авторами выделены ее факторы. Охарактеризованы способы мотивации через делегирование задач и полномочий как стиля управления в образовательной организации.

Ключевые слова: мотивация, факторы мотивации, стиль управления, руководитель

Для цитирования: Лазарева М. В., Губанова Е. В., Петрова С. Г. Мотивация как стиль управления современного руководителя образовательной организации // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2022. Т. 23. № 2. С. 98–107. <https://doi.org/10.35854/2541-8106-2022-2-98-107>

Original article

Motivation as a management style of a modern educational organization headmaster

Marina V. Lazareva^{1✉}, Elena V. Gubanova², Svetlana G. Petrova³

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics,
St. Petersburg, Russia, mlazareva1@mail.ru✉

² Saratov Regional Institute of Education Development, Saratov, Russia,
e_gubanova@mail.ru

³ Academy of the Russian Ministry of Education, Moscow, Russia,
s.petrova@apkprou.ru

© Лазарева М. В., Губанова Е. В., Петрова С. Г., 2022

Abstract. The article deals with the management issues connected with motivation as a management style in a modern educational organization. The key approaches to motivation by foreign authors are given. The motivation factors are highlighted. The motivation techniques through delegating as a management style in an educational organization are presented.

Keywords: motivation, motivation factors, management style, manager

For citation: Lazareva M. V., Gubanova E. V., Petrova S. G. Motivation as a management style of a modern educational organization headmaster. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo universiteta tekhnologiy upravleniya i ekonomiki. 2022;23(2):98-107.* (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/2541-8106-2022-2-98-107>

Что стимулирует людей к качественной эффективной работе? Откуда берутся силы для преодоления внутренней лени? Каковы основные мотивы? Как изменяется мотивационный потенциал, и от чего он зависит? Что влияет на результат деятельности? Ответы на эти вопросы в настоящее время актуальны для руководителя любой организации, в том числе образовательной.

Формула мотивации, которая подходила бы каждому, еще не найдена. Рассмотрим подходы к мотивации, изложенные в известных исследованиях зарубежных авторов.

Понятие «мотивация» можно описать как «получение результатов с помощью людей» или «получение наилучшего от людей». Другое определение несколько предпочтительнее, поскольку «лучшее», что могут предложить люди, не обязательно является синонимом «результатов», которых мы могли бы изначально от них ожидать, хотя это должно соответствовать общим целям и идеалам любой образовательной организации.

Питерс и Уотерман (1995) пишут: «Основная задача руководства — направить сотрудников в нужном направлении» [1]. Мотивируя людей, необходимо учитывать потребности и потенциал трех сторон:

1. Группы, которой управляют.
2. Лиц, составляющих эту группу.
3. Участников образовательных отношений школы, колледжа или другой образовательной организации.

Главная ошибка — это забыть о том, что люди лучше всего мотивированы для работы над достижением целей, в определении которых они лично принимали участие, а следовательно, чувствуют ответственность за их достижение. Если люди не ощущают приверженности к определенному результату или деятельности, единственными стимулами, которыми располагает руководитель, — это методы «кнута и пряника», то есть вознаграждение и наказание. Поэтому руководитель в любой момент должен быть готов изменить собственные первоначальные представления о том, что потребуется от него, как от руководителя образовательной организации. Как показывает практика, у некоторых людей присутствует сильная «внутренняя» мотивация — целеустремленность или стремление. У других это отсутствует.

Люди работают, чтобы удовлетворить ту или иную потребность. Потребность может заключаться в том, чтобы добиться славы или власти, служить другим людям или зарабатывать деньги. Наряду с этим можно обнаружить и негативную потребность, которая заключается в избегании наказания.

Именно поэтому большинство теоретиков мотивации сосредоточили внимание на изучении человеческих потребностей, рассмотрении того, как удовлетворяются потребности в жизни и как наилучшим образом они могут быть удовлетворены в процессе трудовой деятельности. Люди работают наилучшим образом, если получают наибольшее удовлетворение от своей работы.

А. Маслоу (1943) предположил, что полезно рассматривать человеческие потребности, находящиеся на разных уровнях иерархии [2]. Принцип, лежащий в основе иерархии, заключается в том, что, начиная с низа, потребности на каждом уровне должны быть удовлетворены, прежде чем кто-то задумается о потребностях на следующем уровне, как видно на рисунке 1.

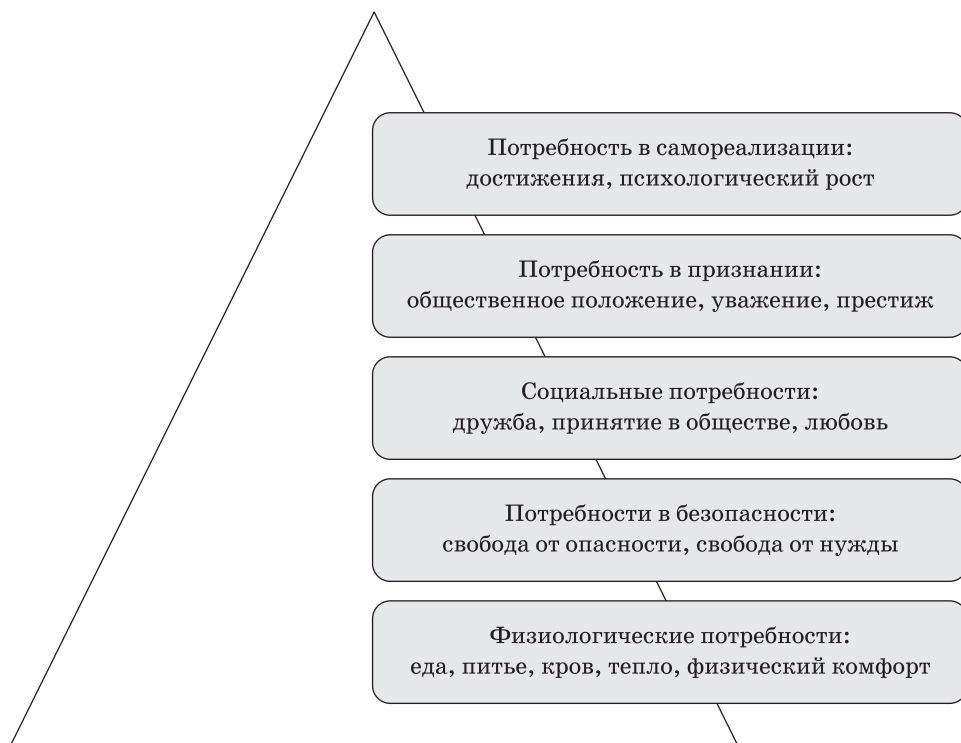


Рис. 1. Иерархия потребностей А. Маслоу

Рассмотрим каждый уровень иерархии. Физиологические являются основными из всех потребностей. Для человека, которому всего не хватает в жизни, скорее всего, главной мотивацией будут физиологические потребности. Человек, которому не хватает еды, безопасности, любви и уважения, вероятно, требовал бы еды сильнее, чем чего-либо другого.

Если физиологические потребности удовлетворяются, то возникает новый набор потребностей, которые классифицируются как потребности в безопасности. Первой мыслью у Робинзона Крузо, добравшегося до необитаемого острова, было найти воду, пищу и кров. Второе соображение — построить жилище и сформировать запасы еды и воды.

Социальные потребности. Если физиологические потребности и потребности в безопасности будут удовлетворены в значительной мере, то возникнут потребности в любви, привязанности и чувстве принадлежности. Теперь человек остро ощущает потребность в друзьях, особых отношениях и месте в группе.

Потребность в признании. Установив основу для дружбы, принятия и привязанности, большинство хочет доказать свою ценность в любой группе или группах, к которой принадлежит. Люди стремятся продемонстрировать себе и другим, что они в равной мере хороши или даже лучше, чем остальные члены группы. Они стремятся к продвижению по службе, влиянию, социальному статусу, власти, репутации, признанию, престижу, значимости, вниманию.

Потребность в самореализации. Даже если все перечисленные выше потребности удовлетворены, сотрудники все равно могут испытывать недовольство и беспокойство, если чувствуют, что у них есть талант и потенциал, которые не реализуются в полной мере. Почему люди пишут стихи, пьесы, книги и музыку, занимаются спортом, играют в спектаклях, увлекаются хобби, покоряют горные вершины? У человека существует потребность в достижении цели, реализации себя, развитии способностей для решения новых задач.

В поздних работах Маслоу определил еще более высокую потребность — самопревосхождение, чтобы описать внутреннюю природу человека, который чувствует себя призванным служить делу, стоящему намного выше его. Взаимодействуя с людьми, с которыми приходится работать, большинство руководителей склонны вести себя так, как будто потребности других, особенно наших подчиненных, находятся на более низком уровне.

Существует два взгляда на работу, где один утверждает, что люди стремятся к самореализации через работу, а другой предполагает, что они стремятся только к удовлетворению потребностей более низкого уровня. Эти взгляды четко описаны Дугласом МакГрегором (1985). МакГрегор указал два противоречивых предположения о природе работы, предусмотренной «Теорией X» и «Теорией Y» [3].

Менеджеры, которые придерживаются «Теории X», убеждены в следующем:

1. Работа по своей сути неприятна большинству людей.
2. Большинство людей не стремятся к ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили.
3. У большинства людей мало способностей к творчеству при решении проблем.
4. Мотивация возникает только на физиологическом уровне и уровне безопасности.
5. Большинство людей должны находиться под строгим контролем и часто подвергаться принуждению для достижения целей организации.

Менеджеры «Теории Y» утверждают следующее:

1. Работа так же естественна, как и игра, если условия благоприятны.
2. Контроль над собственной трудовой деятельностью часто необходим для достижения организационных выгод.
3. Способность к творчеству при решении организационных проблем широко распространена среди сотрудников.
4. Мотивация возникает на социальном уровне, уровне «эго» и самореализации, а также на физиологическом уровне и уровне безопасности.
5. Люди могут быть самостоятельными и творческими на работе, если их правильно направлять.

По итогам проведения серии экспериментов в отношении разных групп работников, Герцберг (1975) проверил на практике тип мышления, разработанный Маслоу и МакГрегором [3].

Один из его самых известных экспериментов состоял в том, чтобы попросить людей вспомнить три случая, когда они чувствовали себя очень удовлетворенными своей работой, и три случая, когда они чувствовали себя неудовлетворенными. Затем причины удовлетворенности и неудовлетворенности были классифицированы по нескольким категориям. Наконец, он записал для всех людей в группе частоту, с которой каждая категория приведена как причина удовлетворенности или неудовлетворенности. Типичный результат показан на рисунке 2.

Из полученных данных Герцберг сделал ряд важных выводов.

1. То, что делает людей счастливыми на работе, не просто противоположно тому, что делает их несчастными, и наоборот. Эти две совокупности различны

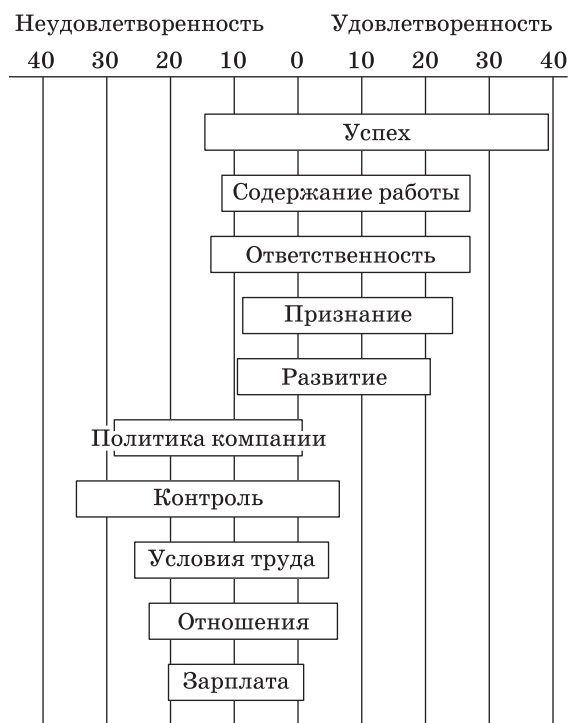


Рис. 2. Эксперимент Герцберга

по характеру. Поэтому руководитель не сможет сделать людей удовлетворенными, лишь устранив причины неудовлетворенности.

2. Вещи, которые делают людей неудовлетворенными, связаны с условиями работы. Вместе с тем то, что делает людей удовлетворенными, связано с содержанием работы.

3. В то время как те, у кого есть удовлетворяющая работа, могут проявлять более высокое терпение относительно неудовлетворенных, факторы неудовлетворения могут быть настолько сильными, что работа становится невыносимой.

4. Руководители должны заботиться как об устранении причин неудовлетворенности, так и о расширении возможностей для удовлетворения, то есть о том, чтобы, по выражению Герцберга, работа «обогащалась». Именно в этом последнем случае руководители обычно терпят неудачу. Вместо того, чтобы использовать реальную «мотивацию», которая исходит от работы, приносящей удовлетворение, они применяют награды и угрозы.

Герцберг называет факторы окружающей среды, которые способны вызвать неудовлетворенность и демотивацию, факторами «гигиены». К их числу относятся:

1. Организационная политика и администрация.
2. Управление.
3. Условия труда.
4. Межличностные отношения.
5. Деньги, статус и безопасность.

Факторы содержания работы, которые приводят к удовлетворению, Герцберг называет «мотиваторами». Их суть заключается в следующем:

- успех — это показатель перспектив для использования всех своих возможностей, чтобы внести достойный вклад в достижение общей цели;

- ответственность — мера свободы действий в принятии решений, стиле и развитии работы;
- признание — показатель количества и качества всевозможных «отзывов», хороших или плохих, о том, как сотрудники справляются с работой;
- продвижение по службе — показывает потенциал работы с точки зрения продвижения по службе, то есть внутри или за пределами организации, в которой сотрудник работает в настоящее время;
- работа — интерес к ней, обычно связанный с разнообразием, трудностью и личной убежденностью в значимости работы;
- личностный рост — показатель перспектив для обучения и взросления.

В тех случаях, если сотрудники любого уровня «вовлечены» в решения, принимаемые руководителями, коллегами или даже подчиненными, в игру вступают все мотиваторы.

Вовлеченность должна порождать приверженность целям, от которых зависит ощущение достижения. Вовлекая людей, руководитель демонстрирует им признание и повышает их чувство ответственности.

Теоретики мотивации практически единодушны в том, что особое место отводится потребности в самореализации. В книге «Каждый сотрудник — менеджер» Майерс (1991) четко указывает, что чувство реализации возникает, если человек четко осознает цель и затем способен планировать, как достичь цели; осуществлять собственный план; контролировать (то есть «проверять») результаты [3].

Основополагающим для концепции достижения является восприятие человеком (который должен быть мотивирован) того, что цель имеет к нему отношение. В мире, где традиционное обучение больше не связано с перспективами карьерного роста: показатели аттестата об общем среднем образовании или какой-либо профессиональной квалификации не гарантируют работу, а у учителей и учеников возникает еще одна проблема мотивации.

Ключом к эффективному управлению является способность получать результаты от других людей, через других людей и совместно с другими людьми. Если находящаяся в основе психология неверна, то самая тщательно построенная система и методы потерпят неудачу. Эффективные руководители не обязательно являются эффективными лидерами, но если отношения и мотивация выстроены на конструктивном уровне, то люди с готовностью примут и преодолеют некоторые административные недостатки.

Все большее подтверждение находит тезис Герцберга о том, что определенные условия работы значительно влияют на трудовую мотивацию. Сегодня руководители взаимодействуют не с такими людьми, ситуация иная. Следовательно, они должны «настраивать» лидерское поведение на таких людей. Отличительная черта грамотного руководителя — это умение справляться с изменившимися общими условиями (в том числе изменившимися людьми). Статус, органограмма и звание пробуждают больше внешнюю мотивацию, а признание и ответственность — внутреннюю, то есть вызывают интерес к задаче. Благодаря этому человек готов тратить больше энергии для ее выполнения. Если говорить о действиях руководителя, то это означает, что он должен, например:

- поручать работнику задачи, которые соответствуют его внутренним требованиям;
- выражать ему одобрение за достижение успехов;
- предоставлять ему достаточную свободу для действий и проявления собственной инициативы;
- давать ему возможность изменять процесс и структуру выполнения задачи.

Таким образом, нужно создать совокупность мероприятий, с помощью которых у руководителей может получиться мотивировать людей. Эта «система стимулирования» будет состоять из совокупности всех стимулов (условий работы в широком смысле), которые создаются управленческой командой сознательно и согласовываются друг с другом; эти стимулы (позитивные побуждения, вознаграждения) вызывают определенные модели поведения. Напротив, вероятность появления нежелательного поведения (из-за негативных побуждений, санкций и т. д.) уменьшается. Таким образом система стимулирования создает общие условия для мотивации сотрудников; в мотивацию можно еще будет внести дополнительные изменения путем прямого управления.

Если рабочий климат — благоприятный, то сотрудники с удовольствием работают. Если рабочая атмосфера и условия труда подходят членам коллектива, они будут удовлетворены. Если сотрудники получают удовлетворение от работы, то трудятся лучше и быстрее. Чем большее признание человек получает в организации, в которой он работает, тем лояльнее он будет вести себя по отношению к работодателю. Благодаря повышению работоспособности и большему дружелюбию работников по отношению ко всем участникам образовательных отношений возрастают эффективность и результативность образовательных результатов.

На практике часто образуется так называемый микс ситуативных и индивидуальных мероприятий: внутренние и внешние, материальные и нематериальные стимулы, смешанные формы материальной и нематериальной мотивации работников. Это — несущественные факторы, которые, однако, могут произвести большой эффект в совокупности и в итоге инициировать новую организационную культуру. Мотивация — сложный процесс, а значит, требует комплексного подхода. Чем комплекснее система решений, тем она будет разнообразнее и гибче, тем легче ее можно будет приспособить к изменившимся условиям.

Мотивы коллектива, особенно педагогического, разнообразны и изменчивы. Эта «гетерогенность» требует влияния на поведение каждого работника в соответствии с текущими мотивами. Учет индивидуальных мотивов каждого сотрудника, как правило, повышает мотивацию в большей степени, и данный эффект будет еще очевиднее и значительнее, если работник будет удовлетворен.

Многие руководители полагают, что работники могут постоянно мотивировать себя по-новому, несмотря на не самые оптимальные условия работы. Еще одним фактором мотивации считается вознаграждение. Опросы работников, проведенные в ряде образовательных организаций, показывают, что важны другие факторы, как видно из таблицы 1.

Таблица 1

Факторы мотивации

Уровень мотивации, %	Фактор мотивации
100	Интересные задачи
90	Признательность за проделанную работу
80	Чувство включенности, увлеченности
70	Уверенность в рабочем месте
60	Хорошая оплата
50	Повышение
40	Хорошие условия работы
30	Лояльность по отношению к сотрудникам
20	Поддержка при возникновении проблем
10	Тактичность и дисциплина

Руководитель, который призывает работников к выполнению плана, стимулирует их к действию. Некоторые сотрудники выделяются ярко выраженной мотивацией достижения. Они начинают выполнять задачу с пристрастием; такое пристрастие характеризуется тем, что работники ожидают успеха, а значит, одобрения. Они могут мысленно предугадывать прямые и косвенные последствия своих действий, и надежда на эти последствия значительно стимулирует их.

Практический опыт руководителей показывает, что работают и сотрудники, которые реагируют из-за частых неудач на такие ситуации успеха иначе. Они отличаются от коллег, ориентированных на результаты, своими «стратегиями объяснений»: им реже удастся интерпретировать неудачи так, чтобы те потеряли угрожающий характер. Цепь неудач порождает в таких работниках сомнения в том, что они обладают достаточными способностями.

Рассмотрим, каким образом делегирование задач и полномочий как стиль управления в образовательной организации может стимулировать и мотивировать сотрудников. Термин «делегирование» — это, другими словами, усиление автономии человека. Автономия может устанавливаться на разных уровнях: международном, институциональном, семейном и индивидуальном. На тех или иных мероприятиях автономия может возникать за счет усиления самосознания у человека и групп, а также повышения самооценки. Мобилизация групп и образование альянсов или коалиций может также приводить к делегированию задач и полномочий. Решающие факторы в пользу делегирования задач и полномочий подчиненным группам — это повышение компетенции и стимулирование влияния на процессы принятия управленческих решений и лидерство. Данные структурные преобразования изменяют и социальные взаимоотношения, культурные нормы. Освобождение человека от зависимости и социальные изменения становятся более глубокими благодаря материально-экономическому обеспечению, правовым полномочиям, привыканию к культуре и политическому закреплению прав.

Делегировать задачи и полномочия — значит воодушевлять работников открывать их собственные достоинства, поддерживать их и помогать в самоопределении и автономии. Делегирование — практика, вселяющая мужество: это поддерживает людей в их поиске самоопределения и автономном управлении жизнью; обеспечивает их ресурсами, с помощью которых они смогут самостоятельно «обустраивать» собственную жизнь и собственное жизненное пространство. Под делегированием задач и полномочий мы понимаем следующее:

- способность выбирать из большого количества предложенных возможностей и самостоятельно принимать решения;
- способность активно отстаивать свои потребности и интересы, желания и мечты, бороться с «опекающим» вмешательством других людей в свою жизнь;
- опыт создания оптимальных продуктивных условий для своей жизни (отношение к себе, социальные взаимоотношения и взаимоотношения с окружающим миром); опыт самостоятельного управления и осуществления желаемых изменений (опыт самоэффективности и созидания);
- готовность и способность активно противостоять обременяющим проблемам в жизни, озвучивать желаемые изменения и задействовать ресурсы, которые помогут их осуществить;
- способность учиться мыслить критически, отказываться от мучительного груза повседневной рутины привычных действий и обусловливания;
- способность активно открывать доступ к информации услугам и вспомогательным ресурсам, использовать их для собственной пользы;
- преодоление одиночества и готовность включиться в солидарное общество;

- умение отстаивать свои права на участие и содействие, постоянная готовность выступать против скрытой модели лишения прав.

Вдохновляющие процессы «усиления самоуправления» происходят там, где люди ценят себя и активно задействуют творческие силы, ощущают поощрение и социальное признание. Обращаясь к позитивному «багажу» этого опыта, сотрудники ощущают себя менее одинокими и покинутыми в своем окружении, могут решиться на наступательные действия, активное вмешательство. Такой позитивный жизненный опыт уверенности в себе и высокой самооценки вселяет в человека силы и желание быть главным.

В активном процессе управления в профессиональной жизни наиболее важно уметь объединять взгляды, потребности и способности сотрудников. По мнению работников, делегирование означает:

- большую способность к систематическому пониманию организации, ее структуры, целей и ограничивающих общих условий;
- способность активно вмешиваться и включаться в достижение общих целей;
- большую способность ставить собственные цели.

На организационном уровне делегирование задач и полномочий — это не только эффективный инструмент управления, но и, по сути, определенная философия. Если в руках команды или отдельных работников сосредоточены полномочия, задача руководства организации состоит прежде всего в том, чтобы обеспечивать бесперебойный процесс, влияя на работников и поддерживая их.

Эффективное делегирование задач и полномочий в организации означает, что процессы оптимизируются за счет постоянной проверки целей и средств для их достижения; работники в определенной мере ставят собственные цели и несут ответственность за собственную продуктивность. Процесс делегирования задач и полномочий можно успешно применять в проектах развития организации. Он может проходить в течение семи этапов: определение срочности изменения, привлечение управленческой команды, определение перспектив и стратегии, задействование сотрудников, определение краткосрочных целей, успех, закрепление всего нового и необычного.

Исходя из вышеизложенного, представляется возможным сделать следующие выводы. Мотивация — это искусство побуждать себя и других к борьбе с законом инерции (бездействия). Авторы видят в этой формулировке основную задачу мотивации, которая считается самой трудной из стоящих перед руководителями. Существует ли универсальный рецепт мотивации? Как показывает анализ теоретических источников и практический опыт руководителей образовательных организаций, такой рецепт отсутствует.

Эффективный руководитель всегда ориентируется на человеческое достоинство. Для него управлять — это не только избегать демотивации, но и постоянно мотивировать, а значит, содействовать достижению как количественных, так и качественных результатов.

Список источников

1. *Waterman R. H., Peters T. J., Phillips J. R.* Structure is not organization // *Business Horizons*. 1980. Vol. 23. No. 3. P. 14–26.
2. *Маслоу А. Г.* Мотивация и личность / пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб.: Евразия, 1999. 479 с.
3. Продвижение людей и команд: ключевые идеи А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда / пер. с англ. П. Н. Раевский. М.: Питер, 2015. 207 с.

Информация об авторах

М. В. Лазарева — кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и психологии;

Е. В. Губанова — кандидат педагогических наук, доцент, ректор;

С. Г. Петрова — советник.

Information about the authors

M. V. Lazareva — PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology;

E. V. Gubanova — PhD in Pedagogy, Associate Professor, Rector;

S. G. Petrova — Advisor.

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Статья поступила в редакцию 05.05.2022; одобрена после рецензирования 03.06.2022; принята к публикации 08.06.2022.

The article was submitted 05.05.2022; approved after reviewing 03.06.2022; accepted for publication 08.06.2022.