

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских
М. Е. Гумницкий, А. С. Гумницкая
А. П. Шумкова

**Психология мотивации
профессионального
развития**

Учебное пособие

Челябинск
ЧИППКРО
2022

УДК 316.612+37.015.3

ББК 88.52

М25

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторы:

Нина Витальевна Маркина, доцент кафедры управления, экономики и права ГБУ ДПО ЧИППКРО, кандидат психологических наук, доцент

Татьяна Александровна Абрамовских, старший преподаватель кафедры управления, экономики и права ГБУ ДПО ЧИППКРО

Михаил Ефимович Гумницкий, руководитель направления методологии ГК Equanta, магистр техники и технологии

Анна Сергеевна Гумницкая, специалист проектного офиса ООО «Мобильное электронное образование», магистр социальной психологии

Анастасия Петровна Шумкова, тренер управления персоналом ПАО «Ростелеком», магистр психологии инновационного менеджмента

Рецензенты:

И. В. Выбойщик, доцент кафедры общей психологии, психодиагностики и психологического консультирования ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (научно-исследовательский университет)», кандидат психологических наук

А. В. Кисляков, заведующий кафедрой воспитания и дополнительного образования ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», кандидат педагогических наук, доцент

Маркина, Н. В.

М25

Психология мотивации профессионального развития : учебное пособие / Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских, М. Е. Гумницкий [и др.]. – Челябинск : ЧИППКРО, 2022. – 80 с.

ISBN 978-5-503-00482-3

В учебном пособии освещены вопросы мотивации профессионального развития. Раскрыты основные понятия, психологические аспекты создания условий управления мотивацией профессионального развития. Приведено описание методик, измеряющих особенности мотивационной сферы личности, описание методики диагностики мотивации, разработанной на основе интеграции психосемантического и проективного методов, а также ее модификация. Особое внимание уделено эффективным методам и приемам мотивации профессионального развития. Учебное пособие предназначено для руководителей образовательных организаций, психологов, HR-специалистов, студентов психологических специальностей, а также слушателей курсов повышения квалификации.

УДК 316.612+37.015.3

ББК 88.52

© Маркина Н. В., Абрамовских Т. А.,
Гумницкий М. Е., Гумницкая А. С.,
Шумкова А. П., 2022

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2022

ISBN 978-5-503-00482-3

Содержание

Введение	5
Глава 1. Профессиональное развитие специалистов	
§ 1.1. Профессиональное развитие: содержание понятий и основные подходы	6
<i>Контрольные вопросы, практическое задание, список литературы к § 1.1</i>	13
§ 1.2. Стратегии профессионального развития и профессиональной карьеры	14
<i>Контрольные вопросы, практическое задание</i>	19
Глава 2. Мотивация профессионального развития	
§ 2.1. Представление о мотивации в современной психологии	22
<i>Контрольные вопросы</i>	29
§ 2.2. Структура и динамика ценностно-мотивационной сферы личности	30
<i>Контрольные вопросы, список литературы к § 2.2</i>	34
§ 2.3. Мотивация персонала как проблема менеджмента	34
<i>Контрольные вопросы, практическое задание, список литературы к § 2.3</i>	39
Глава 3. Управление мотивацией в менеджменте образования	
§ 3.1. Психология мотивации работников образования	40
<i>Контрольные вопросы, список литературы к § 3.1</i>	42
§ 3.2. Мотивационный менеджмент в образовании	43
§ 3.3. Эффективные практики управления мотивацией педагогического персонала	47
<i>Контрольные вопросы</i>	61
Глава 4. Диагностика мотивационно-потребностной сферы личности	
§ 4.1. Методы диагностики мотивационно-потребностной сферы личности: обзор методов	62
<i>Список литературы к § 4.1</i>	67

§ 4.2. Самоактуализационный семантический ТАТ: общая характеристика, структура методики и области ее применения	67
<i>Список литературы к § 4.2</i>	70
§ 4.3. Типы мотивационных конструктов	71
<i>Контрольные вопросы, список литературы к § 4.3</i>	74

Глава 5. Эффективные практики и инструменты управления мотивацией профессионального развития

§ 5.1. «Колесо баланса» – инструмент управления мотивацией профессионального развития в условиях проектного менеджмента	75
§ 5.2. Рекомендации по повышению мотивации труда педагогов общеобразовательной организации	76
§ 5.3. Обратная связь как эффективный инструмент нематериальной мотивации персонала	77
<i>Практическое задание, список литературы к § 5.3</i>	79

Введение

Учебное пособие отражает основные вопросы менеджмента образования в контексте управления персоналом.

В первой главе раскрывается содержание понятия «профессиональное развитие» и основные подходы к его изучению. Представленные стратегии профессионального развития и профессиональной карьеры не только ориентируют на управленческие решения, но и раскрывают вопросы профессиогенеза. При этом рефлексия рассматривается в качестве механизма профессионального развития.

Вторая глава отражает психологические аспекты профессиогенеза. Раскрыто развитие представлений о мотивации профессионального развития и дано представление о мотивации в современной психологии. Акцент сделан на структуре и динамике ценностно-мотивационной сферы личности. Практический интерес для руководителей представляет параграф, раскрывающий закономерности и условия мотивации персонала.

Третья глава подготовлена на основе опыта работы кафедры управления, экономики и права и отражает подходы менеджмента в образовании к вопросам управления мотивацией профессионального развития педагогов. Освещены особенности мотивации с точки зрения их удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, проблемы мотивационного менеджмента в образовании. Интерес представляют эффективные практики управления мотивацией педагогического персонала.

Четвертая глава посвящена диагностике мотивационно-потребностной сферы личности. Представлено описание методов диагностики мотивационной сферы личности. В этом контексте представляет интерес модификация методики «Самоактуализационный семантический ТАТ» (Н. В. Нестерова, В. Г. Грязева-Добшинская, Н. В. Маркина). Это связано с современными трендами в образовании и опирается на идеи концепции персонализации В. А. Петровского. Материалы пятой главы отражают опыт работы авторского коллектива по поиску и внедрению эффективных практик и управления мотивацией профессионального развития.

Глава 1.

Профессиональное развитие специалистов

§ 1.1. Профессиональное развитие: содержание понятий и основные подходы

В современной экономике человеческий ресурс занимает ведущее место и является основной движущей силой развития организаций. Успешность ведения деятельности зависит от степени раскрытия потенциала его участников. В связи с этим профессиональное развитие персонала становится стратегически важным направлением деятельности руководителя.

Для того чтобы точнее ознакомиться с понятием профессионального развития, приведем некоторые взгляды исследователей. Л. М. Митина обозначала профессиональное развитие как качественное преобразование своего внутреннего мира, внутреннюю детерминацию активности, приводящую к принципиально новому способу профессиональной жизнедеятельности. При этом она акцентирует внимание на том, что нет связи между возрастом и его влиянием на профессиональное развитие. А. Т. Ростунов рассматривает профессиональное развитие как профессиональную пригодность, то есть сочетание индивидуально-психологических особенностей человека, которые обеспечивают ему наибольшую эффективность его общественно-полезной деятельности, и удовлетворенности своим трудом. А. Маслоу считает профессиональное развитие основой стремления человека самосовершенствоваться.

Обобщая различные трактовки, можно описать профессиональное развитие как систему усовершенствования и расширение спектра знаний, развития личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. Профессиональное развитие требует от человека осознанного, направленного, активного обучения. Целью профессионального развития работников, с точки зрения организации, является повышение эффективности в достижении поставленных целей. С другой стороны, цель профессионального развития, с точки зрения работников, состоит в формировании и постоянном обогащении личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые

необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей.

Профессиональное развитие как феномен рассматривается во многих науках и имеет множество определений. О. Ю. Брюхова обобщила ведущие взгляды на данное понятие, выделив пять основных подходов. Обратимся к данной классификации.

1. *Личностно-формирующий подход (акмеологическое основание)* рассматривает человека не только как субъекта труда, но и как личность. Таким образом, профессиональное развитие неразрывно связано с формированием личности. По мнению А. А. Деркача, профессиональное развитие – это процесс формирования личности, ориентированной на высокие профессиональные достижения и ее профессионализм, осуществляемый в саморазвитии, профессиональной деятельности и взаимодействиях. Основной акцент сделан в данном случае на наборе уникальных личностных и деловых качеств, которые можно развить в процессе профессиональной деятельности и которые одновременно являются неременным условием достижения человеком высоких результатов труда (мотивация достижения, амбициозность, активность, самоорганизация, коммуникабельность и т. д.).

2. *Личностно-преобразующий подход (психологическое основание)* рассматривает профессиональное развитие конкретнее, как процесс преобразования особенностей психики человека, который осуществляется поэтапно в течение профессиональной жизни человека. Он приводит к более эффективному уровню исполнения сотрудником своих трудовых функций. М. В. Клищевская пишет, что «профессиональное развитие трактуется как процесс прохождения человеком определенных этапов, на каждом из которых формируются те или иные психические новообразования, обеспечивающие успешное выполнение трудовых функций и подготавливающие субъекта к переходу на другую стадию развития». Важно отметить, что представители данного подхода (Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк и др.) не только отмечают позитивные изменения в процессе профессионального развития, но и описывают возможные негативные явления, такие как регрессия, стагнация, профессиональные кризисы.

3. *Социально-преобразующий подход (педагогическое основание)* обращает внимание на поэтапное освоение специалистом своей профессии, поступательное движение к достижению профессионального мастерства. Здесь главным является как процесс овладения профессией и дальнейшее совершенствование в ней, так и ре-

зультат профессионального развития – приобретение профессиональных компетенций (профессионально важных качеств, знаний, умений, навыков и т. д.).

4. *Социально-интегрирующий подход (социологическое основание)* рассматривает профессиональное развитие как один из этапов социализации. Ведущим, по мнению таких исследователей, как С. А. Багрецов, Е. Г. Беляева и др., является стремление личности к принадлежности различным социальным группам и институтам. Посредством профессионального развития человек может осваивать различные профессиональные роли.

5. *Социально-производственный подход (организационное основание)* рассматривает профессиональное развитие как приобретение и развитие профессиональных компетенций, вызванных необходимостью выполнения новых или изменившихся производственных функций, выдвижения на новые должности, решения новых задач организации. Важно отметить, что при планировании и реализации профессионального развития необходимо учитывать не только потребности организации, но и потребности самого работника. Так, по мнению профессора Н. И. Шаталовой: «то предприятие процветает, где на основе изучения трудового потенциала персонала созданы условия для оптимального его использования, воспроизводства и духовного обогащения, с учетом интересов каждого работника, где высоко оценивается индивидуальность каждого работника и проявляется постоянная забота об эффективности его труда». Определения, существующие в рамках данного подхода, предлагают также различные способы профессионального развития: это может быть профессиональное обучение, зачисление в кадровый резерв, планирование карьеры и т. д.

Для того чтобы процесс развития персонала был эффективным, необходимо учитывать следующие принципы.

1. Системность. Развитие персонала должно осуществляться постоянно в течение всей трудовой жизни работника. Иными словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться профессионалом в своем деле, необходимо постоянно обновлять и развивать все свои профессиональные компетенции.

2. Взаимобусловленность. У сотрудников организации и у руководителей должны быть мотивация, условия и возможности профессионального развития.

3. Перспективность. Мероприятия развития персонала должны носить опережающий характер, то есть быть актуальными, востребованными и нацеленными на будущее.

4. Комплексность. Под профессиональным развитием персонала обычно понимают только обучение персонала, но это не совсем верно. Понятие «профессиональное развитие» намного шире понятия «обучение», а значит, включает в себя не только обучение, но и другие программы.

Базисными элементами профессионального развития в организации являются следующие:

- профессиональный отбор и найм сотрудников;
- введение в должность и адаптация;
- создание мотивации на обучение;
- обучение персонала;
- деловая оценка персонала;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- управление деловой карьерой;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- формирование кадрового резерва;
- организация оплаты и стимулирования труда.

Обучение персонала является ведущим процессом для профессионального развития. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей.

Традиционно можно выделить три вида обучения персонала. Первый – собственно профессиональная подготовка. Второй и третий – последующие усилия, предпринимаемые для углубления, расширения и дополнения ранее приобретенной квалификации.

1. Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

2. Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимся требованиям к содержанию и результатам труда.

Методы обучения персонала можно также разделить на подгруппы.

1. Самообразование персонала. Оно включает самостоятельное изучение сотрудниками специальной литературы, посещение тема-

тических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не имеет системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами организации.

2. Долгосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании. Оно представлено такими процессами, как получение второго высшего образования, степени MBA, а также участие в долгосрочных обучающих программах и мероприятиях. С точки зрения бизнеса такое образование можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время.

3. Краткосрочное обязательное обучение персонала, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне. Это очень большой спектр различных мероприятий, которые необходимы для эффективного оперативного управления. В эту категорию входят семинары, курсы и бизнес-тренинги, которые представляют интерес для компании как на нынешнем этапе, так и в перспективе. Это могут быть конференции и выставки, где происходит обмен опытом. Также сюда можно отнести и участие специалистов компании в работе различных профессиональных клубов и сообществ.

Для определения того, насколько эффективно оказалось проведенное обучение персонала, необходимо грамотно определять динамику произошедших изменений. Для этого важно выстроить верную систему контроля прироста знаний. Такая система обязательно включает в себя входной контроль, текущий контроль (осуществляется в процессе обучения), заключительный контроль (осуществляется непосредственно после прохождения обучения), контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

Все методы обучения персонала могут принести необходимый результат и быть востребованы внутри организации. Главное – знать, какой результат ожидается от данного обучения персонала, для чего это необходимо и каким образом будут контролироваться полученные результаты.

Отдельно важно отметить такой вид профессионального развития, как ротация кадров. Время от времени сотрудники организации перемещаются с одной должности на другую, из одного подразделения в другое. Это происходит как по инициативе руководства, так и по собственной инициативе сотрудника. Собственно, такое перемещение и называется ротацией. В теории управления

персоналом под ротацией понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или организации на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе.

Смысл ротации заключается в том, что:

1) разнообразие приносит сотруднику удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми поставленными задачами, достижением новых целей и результатов, то есть развитием собственной карьеры (следовательно, сотрудник не ищет новизны в другой организации);

2) воспитывается чувство общности между сотрудниками всей организационной структуры, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде.

Однако следует помнить, что сотрудник, переведенный на новую должность, быстро усваивает новые должностные обязанности и значительно медленнее – новые для себя социальные роли или новые аспекты уже привычных поведенческих ролей. Поэтому сотрудник может успешно справляться с профессиональными (функциональными) задачами, но испытывать дополнительные трудности и даже попадать в конфликтные ситуации вследствие не подтверждения своих ролевых ожиданий.

Следующим видом профессионального развития персонала можно обозначить делегирование полномочий. Делегирование представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия.

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Обычно делегируются следующие виды работы: рутинная работа, специализированная деятельность, частные и малозначимые вопросы, подготовительная работа. Делегирование содержит в себе множество позитивных сторон. Оно дает возможность в большей мере заниматься задачами, требующими личного участия руководителя, сосредоточиться на стратегических задачах и перспективных планах развития организации. Также делегирование является отличным способом мотивации перспективных работников, действенным методом обучения новым обязанностям, которые возможно работник получит при повышении должности.

В системном виде содержание параграфа представлено на рисунке 1.1.



Какой результат хотим достичь в развитии специалиста?

Какой метод подходит для данного специалиста?

Как измерим динамику изменений профессионализма специалиста?

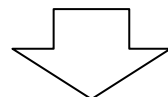


Рис. 1.1. Развитие представлений о понятии «профессиональное развитие»

Специалисты в области обучения считают, что не существует какого-то одного универсального метода обучения. Каждый имеет свои достоинства и недостатки. Современные программы профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов и методов. Организация профессионального обучения – это одна из основных функций управления персоналом, а его бюджет зачастую является наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих организаций. На профессиональное развитие персонала затрачивается от 2 до 10% фонда заработной платы. Многие крупнейшие корпорации создали для профессионального обучения своих сотрудников собственные постоянно действующие университеты и институты. В ответ на капиталовложения организации в развитие своих сотрудников она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда. Кроме того, это способствует созданию благоприятного климата, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Контрольные вопросы

1. Какие основные подходы в трактовке понятия «профессиональное развитие» можно выделить?
2. Какие принципы важно учитывать при выстраивании системы обучения персонала?

Практическое задание

Опираясь на вышеизложенный материал, составьте для своей организации план профессионального развития группы сотрудников, выделенных вами как наиболее перспективные, для решения приоритетной проблемы вашей организации. Рекомендуем использовать различные формы и методы обучения персонала, включая формы внутрикорпоративного обучения персонала.

Список литературы к § 1.1

1. Брюхова, О. Ю. Некоторые подходы к пониманию феномена профессионального развития личности / О. Ю. Брюхова // Дискуссия. – 2012. – № 12. – С. 95–99.
2. Кортенко, Л. В. Усовершенствованная система управления профессиональным развитием персонала / Л. В. Кортенко // Вестник ЧелГУ. – 2009. – № 3. – С. 24–28.
3. Игнатова, Т. В. Профессиональное развитие персонала организации: теоретические подходы, сущность, стадии и факторы / Т. В. Игнатова, О. А. Рыболовлева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 3 (33). – С. 76–81.

4. Саратовцева, Н. В. К вопросу о толковании понятий «управление», «профессиональное развитие», «управление профессиональным развитием педагога» / Н. В. Саратовцева, И. Р. Дасаева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2021. – № 10. – С. 118–120.

§ 1.2. Стратегии профессионального развития и профессиональной карьеры

В современной организации большое внимание уделяется вопросам, касающимся профессиональной карьеры и профессионального развития сотрудников. Связано это с различными причинами. С. И. Сотникова называет шесть причин необходимости управления карьерой сотрудника для организации.

Во-первых, любой сотрудник, специалист, работающий в компании, будь то бюджетная или коммерческая сфера, формирует интеллектуальный капитал организации. То есть чем дольше профессиональный специалист работает в должности, тем больше интеллектуального потенциала в распоряжении компании. Его профессиональное развитие и его карьера, с одной стороны, позволяют гарантировать преемственность в управлении организацией за счет назначения на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику деятельности, стимулировать их к профессиональному росту. С другой – карьера побуждает человека, получившего новую должность или еще претендующего на нее (кадровый резерв), к достижению личностной и профессиональной устойчивости за счет целенаправленного профессионального роста и развития.

Во-вторых, способность создавать и удерживать конкурентное преимущество персонала – жизненно важный фактор роста и процветания как организации, так и работника. В этом отношении направленность организации на профессиональный рост и развитие сотрудника – это поиск и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ ее кадрового ресурса.

В-третьих, процесс возвращения своего профессионализма для сотрудника предстает как система основополагающих морально-этических принципов, норм и правил, побуждающих человека к повышению квалификации, в том числе на благо организации.

В-четвертых, организация стремится нанимать или возвращать сотрудников под конкретные, вновь возникшие задачи или под конкретные проекты, с тем чтобы они способствовали повышению

конкурентоспособности организации, а не чтобы просто были заняты делом.

В-пятых, для сохранения сотрудника в организации и повышения его лояльности необходимо найти баланс между двумя сторонами его жизни: профессиональной и личной. Чаще всего это может происходить через вовлечение некоторых личных сторон жизни человека в его работу. Это процесс, который для организации выражается в формировании позитивного имиджа организации-работодателя, повышении мотивации, ответственности и лояльности работников и, как следствие, в сокращении издержек на привлечение и удержание персонала, повышении эффективности труда.

В-шестых, карьерная политика формируется под влиянием стратегий и целей с учетом внешних и внутренних факторов и является неотъемлемой частью управления современной организацией в вопросах инвестиций в профессиональное развитие и карьеру персонала в плане повышения конкурентоспособности и лояльности работников к организации.

Ю. П. Поваренков отмечает определенные концептуальные трудности при определении и изучении карьеры:

- изучение карьеры долгое время осуществлялось вне рамок психологии, поэтому прослеживается влияние на понимание термина со стороны экономических наук, теорий управления персоналом, социологических теорий, экономических теорий менеджмента;

- существует национальная специфика изучения карьеры в различных странах;

- в отечественной психологии существуют понятия, которые и по форме, и по содержанию, и по объему пересекаются с понятием карьеры: профессиональный путь личности, профессиональная биография, профессиональное становление и реализация личности и ряд других.

Понятие карьеры в широком смысле отождествляется с конструктом «профессиональное развитие», а при рассмотрении карьеры в узком смысле теряется психологическое наполнение этого понятия.

Итак, в профессиональном развитии сотрудника мы можем наблюдать две заинтересованные стороны. С одной стороны, это сам сотрудник, профессионал, работающий в компании, с другой – организация в лице как руководителя отдела, в котором сотрудник работает, так и в лице службы персонала (отдел кадров, учебный центр и т. д.). Надо понимать, что у каждого из субъектов процесса профессионального развития есть свои мотивация, видение, стратегии этого процесса.

С организационной точки зрения профессиональный рост и карьера сотрудника рассматривается через призму профиля должности, которую сотрудник занимает на данный момент времени и которую, при определенных обстоятельствах, он сможет занять в будущем.

Профиль должности – это описание тех компетенций, знаний, умений и навыков, опыта, личностных качеств, которыми должен обладать сотрудник для выполнения всех задач, поставленных перед ним на его должности в конкретной организации.

При составлении профиля должности учитываются несколько основных моментов: стратегические и тактические задачи организации; особенности корпоративной культуры – системы ценностей, норм и правил; особенности ближайшего окружения, с которым будет взаимодействовать человек в ходе работы (как внешнего по отношению к организации, так и внутреннего, т. е. внутри организации); перспективы развития должности; особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется. Отметим, что к составлению профиля должности привлекаются не только специалисты кадровой службы, но и другие заинтересованные лица, которые могут дать нужную информацию по конкретной должности. В том числе непосредственные руководители. Важным при групповой работе над профилем является договоренность о едином понятийном аппарате.

Каждая компетенция, входящая в профиль, должна быть сформулирована кратко и понятно, с четко расставленными приоритетами и иметь свой «измеритель» (то есть необходимо понимать, как обнаружить наличие или отсутствие у человека необходимой компетенции).

При наличии должностных профилей, для каждого сотрудника будет проще составить индивидуальную траекторию его профессионального и карьерного роста. Во многих организациях введено в обиход такое понятие, как «кадровый резерв». Т. Ю. Базаров под кадровым резервом понимает группу сотрудников разного уровня, сформированную на основе имеющихся у них способностей к управленческой деятельности, прошедших целевую подготовку и соответствующих требованиям, которые определяет профиль предполагаемой должности в данной организации. Наличие кадрового резерва позволяет решать ряд важных задач:

- обеспечение преемственности в организации;
- повышение уровня кадровой независимости от внешнего рынка труда и, как следствие, кадровой безопасности организации;

- повышение лояльности к организации;
- повышение мотивации персонала;
- системность и целенаправленность развития сотрудников;
- готовность персонала компании к организационным изменениям.

Существует много методов оценки сотрудника для отбора его в кадровый резерв или на новую должность: интервью, анализ результатов деятельности, психологическая диагностика, метод 360 градусов, наблюдение, кейсовые задания, ассесмент-центр и т. д. По результатам этого необходимы развивающая обратная связь для сотрудника и формирование его индивидуальной траектории профессионального становления. Л. Н. Татарина и Е. В. Масленникова также подчеркивают важность более активного включения самих резервистов в процесс конструирования программы развивающих действий через обеспечение возможности выбора тех или иных развивающих мероприятий и возможности использования образовательных сертификатов. В любом случае целенаправленное воздействие организации на своего сотрудника способствует его изменению в профессиональном плане. Главное, чтобы это воздействие имело экологичный характер и было основано на ресурсах/дефицитах самого сотрудника, то есть развивающие задачи должны базироваться на возможностях сотрудника (как в личностном, так и в правовом плане).

Профессиональное становление и развитие с точки зрения личности как субъекта деятельности рассматривается в контексте его личностных особенностей, ценностно-смысловой сферы и его функционирования в социуме. Все чаще на первый план начинают выходить жизнестойкость и инновационность мышления специалистов (Н. В. Маркина, И. В. Выбойщик). Жизнеспособность и инновационность мышления могут рассматриваться как психологические ресурсы личности в контексте построения карьеры, причем построение карьеры происходит сперва во внутреннем плане благодаря «настройке» внутреннего компаса – карьерных ориентаций, а впоследствии разворачивается во внешнем плане, отражаясь в результатах выбора и реализации карьерных стратегий, жизнеспособности и адаптивности личности (Е. Г. Щелокова, Е. Ф. Яценко). К критериям успеха в карьере специалист может относить удовлетворенность работой, удовлетворенность карьерой, баланс между работой и жизнью, чувство личных достижений и достижение работы, которая согласуется с личными ценностями, установки личности по отношению к профессиональной сфере и т. д. Профессиональный рост и развитие оказывают на человека, специалиста важ-

ное формирующее влияние, существенно изменяют и обогащают его мотивационно-потребностную сферу, интересы, способности, качества и свойства личности.

Авторы термина «поливариативная карьера» Д. Холл и Ф. Марвис подчеркивают уникальность карьеры для каждого работника, которая, по мнению авторов, так же уникальна и неповторима, как и отпечатки его пальцев. В поливариативной карьере от работников, претендующих на успешное профессиональное продвижение, требуется, прежде всего, обладание не конкретным ограниченным набором навыков и умений, а своего рода метаумениями, к важнейшим из которых относятся способность быстро адаптироваться к часто меняющимся условиям организационной сферы и эффективное самообучение.

Исследования Н. В. Волкова и В. А. Чикер рассматривают особенности карьерной мотивации субъектов деятельности в контексте теории поколений и демонстрируют, что между поколениями имеются существенные различия в их предпочтениях трудовых ценностей. Интересным представляется то, что обнаружены существенные различия в структуре карьерной мотивации профессиональной деятельности представителей разных поколений. Для поколения Y в наибольшей степени важна реализация личностных ролевых ожиданий, для поколения X – соответствие индивидуальных личностных особенностей выполняемой деятельности, для поколения бэби-бумеров – в равной степени – реализация индивидуальных стремлений, поддерживающая организационная культура и профессиональная идентичность.

Н. Н. Мельниковой отмечает тенденцию снижения уровня направленности на построение карьеры по мере увеличения возраста работника, за исключением тех случаев, когда люди зрелого возраста все же сохраняют выраженную мотивацию на построение карьеры, показывая более высокие карьерные достижения. Н. Н. Мельникова также подчеркивает, что содержательная сторона карьерной направленности субъекта деятельности выражается через его карьерные ориентации, которые основаны на системе представлений человека о приоритетном направлении своего карьерного развития и определенной форме реализации карьерных достижений. Н. Н. Мельникова и Е. Г. Щелочкова определяют следующие карьерные ориентации.

– Управление (У). Карьера связывается с управленческой деятельностью и рассматривается как продвижение по должностной лестнице. Значимыми достижениями в карьере являются управленческая должность, высокий социальный статус и выполнение функций руководителя.

– Предпринимательство (П). Построение карьеры связано с созданием и развитием собственного дела. В качестве достижений в карьере рассматриваются финансовая самостоятельность, развитие предприятия и расширение сферы влияния.

– Созидание (С). Карьера рассматривается как пространство для создания социально ценного продукта, возможность «что-то оставить после себя». В качестве карьерных достижений выступают завершенные авторские разработки: изобретения, научные открытия, материальные ценности, произведения культуры и искусства, методические труды.

– Мастерство. Карьера как совершенствование мастерства в какой-то конкретной профессиональной сфере. Карьера считается успешной, если человек стал одним из лучших специалистов в своем деле, признанным и авторитетным в своем профессиональном сообществе.

А. С. Соколова отмечает необходимость развития карьероформирующего обучения, которое направлено на обучение выпускника вуза как можно быстрее встраиваться в структуру того или иного профессионального сообщества, осваивать и продуктивно реализовывать нормы профессионального общения, вписываться в профили профессионального менталитета, максимально полно проявлять собственные умения при работе в команде, грамотно предъявлять собственные профессиональные амбиции, адекватно реагировать на ответы профессиональной среды. По мнению О. Б. Модулиной, если у специалиста сформирована рефлексивная позиция по отношению к собственной профессиональной деятельности, то он без труда определит и профессиональные проблемы, и направления профессионального развития. В противном случае перед его руководителями стоит задача стимулирования рефлексии и культивирования рефлексивной среды профессионального развития.

Контрольные вопросы

1. Что необходимо учитывать при составлении профиля должности в организации?
2. Какие особенности личности могут повлиять на ее профессиональное становление и развитие?

Практическое задание

1. Попробуйте выделить особенности профессионального становления личности в бюджетной и коммерческой сфере. Какие сходства и различия?

2. Какие, на ваш взгляд, личностные характеристики должны быть у людей выбирающих бюджетную или коммерческую сферу для своего профессионального становления?

Рекомендуем для выполнения задания обсудить данные вопросы с коллегами или со знакомыми из разных сфер деятельности (по заранее выделенным основаниям для сравнения).

Список литературы к § 1.2

1. Арпентьева, М. Р. Социально-психологические технологии управления карьерой руководителя организации / М. Р. Арпентьева, И. В. Горелова // Вестник ИЭиУ НГУ им. Ярослава Мудрого. – 2018. – № 4 (29). – С. 7–16.

2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 12-е изд., доп. – Москва : Academia, 2014. – 156 с.

3. Барышникова, Е. И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Е. И. Барышникова. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 255 с.

4. Волкова, Н. В. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования / Н. В. Волкова, В. А. Чикер // Вестник СПбГУ. – 2016. – № 4. – С. 79–105.

5. Гумницкая, А. С. Удовлетворенность профессиональной востребованностью педагогов в зависимости от их вовлеченности в преобразующую деятельность школы / А. С. Гумницкая, М. Е. Гумницкий // Стратегии и ресурсы личностно-профессионального развития педагога: современное прочтение и системная практика / под ред. Л. М. Митиной. – Москва : ПИ РАО. – С. 15–18.

6. Иванова, С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 269 с.

7. Маркина, Н. В. Взаимосвязь профессиональной востребованности педагогов и особенностей их жизненных сценариев в контексте профессиогенеза / Н. В. Маркина, И. Р. Крамская, Ю. Г. Маковецкая // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2017. – № 3. – С. 147–155.

8. Мельникова, Н. Н. Карьерная направленность: векторная модель диагностики и интерпретации / Н. Н. Мельникова, Е. Г. Щелокова // European Social Science Journal. – 2012. – № 2 (18). – С. 270–277.

9. Мельникова, Н. Н. Карьерные ориентации: гендерные различия и возрастная динамик / Н. Н. Мельникова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. – 2016. – Т. 9, № 3. – С. 76–86.

10. Модулина, О. Б. Ориентиры и стратегии профессионального развития педагогов / О. Б. Модулина // Инновационные процессы

в образовательном пространстве Красносельского района Санкт-Петербурга. – Саратов : ООО «Амирит», 2021. – 132 с.

11. Поваренков, Ю. Ф. Психология профессионального становления и реализации личности как отрасль психологической науки / Ю. Ф. Поваренков // Вестник Пермского ГГПУ. – 2014. – № 1. – С. 14–17.

12. Половинко, В. С. Развитие профессиональной карьеры менеджеров по персоналу: понятие и факторы / В. С. Половинко, И. С. Маслов // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2011. – № 2. – С. 11–17.

13. Психологические ресурсы проектной деятельности учителей, включенных в предметные олимпиады / Н. В. Маркина, И. В. Выбойщик [и др.] // Психология. Психофизиология. – 2021. – Т. 14, № 2. – С. 27–37.

14. Соколова, А. С. Карьероформирующее обучение при подготовке востребованного на рынке труда специалиста / А. С. Соколова, М. Г. Сергеева // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – № 64-4. – С. 205–208.

15. Соколова, А. С. Профессиональная карьера и подходы к ее исследованию отечественными и зарубежными авторами / А. С. Соколова // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2013. – № 3. – С. 99–103.

16. Сотникова, С. И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С. И. Сотникова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 3.

17. Татарина, Л. Н. Карьерные стратегии в контексте личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров / Л. Н. Татарина, Е. В. Масленникова // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2021. – Т. 8, № 1. – С. 37–51.

18. Щелокова, Е. Г. Жизнеспособность и инновационность мышления как психологические ресурсы личности в контексте построения карьеры / Е. Г. Щелокова, Е. Ф. Яценко // Ресурсы жизнеспособности и стрессоустойчивости современного человека: психологические, психофизиологические, нейробиологические, педагогические аспекты. – Челябинск : ООО «Полиграф-Мастер», 2021. – С. 80–93.

Глава 2.

Мотивация профессионального развития

§ 2.1. Представление о мотивации в современной психологии

Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. Все возможные определения можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, как совокупность факторов или мотивов, с учетом которых происходит принятие решения, формирование намерения. Второе направление рассматривает мотивацию не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм.

Х. Хекхаузенем выделено восемь проблемных областей психологии мотивации.

1. Существует большое количество различных мотивов, которые можно разграничить по характерным целевым состояниям, стремление к которым наблюдается у людей. И наоборот, помимо целевых состояний, существуют состояния, которых люди стремятся избегать. Таким образом, возникает проблема содержательной классификации мотивов.

2. Если мотивы формируются в процессе индивидуального развития в устойчивые оценочные диспозиции, то возникает вопрос о том, какие воздействия среды влияют на формирование и изменения мотива и за счет чего возникают индивидуальные различия в мотивах.

3. Люди различаются не только по структуре мотивов, но и по их силе и иерархии. Соответственно, возникает проблема измерения мотивов.

4. В каждый момент времени в зависимости от условий, перспектив достижения или недостижения целевого состояния активируется соответствующий мотив. Таким образом, возникает проблема выделения условий актуализации мотива.

5. Действие и мотив могут быть прерваны до достижения целевого результата, но через некоторое время они вновь могут актуализироваться. Здесь возникает проблема смены мотивации.

6. Мотивация как выбор между целенаправленными действиями указывает на проблему конфликта между различными целями.

7. Мотивация включает в себя множество разнородных процессов, осуществляющих функцию саморегуляции, а также анализа

и оценки последствий. Это указывает на проблему аналитической реконструкции мотивации.

8. Деятельность включает в себя отдельные функциональные компоненты – восприятие, мышление, научение, воспроизведение знаний, речи, моторной активности. Мотивация определяет направление использования функциональных компонентов, выбор возможных действий, интенсивность действий и настойчивость. Таким образом, существует проблема многообразия влияния мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

Также необходимо упомянуть о различии внешне организованной и внутренне организованной мотивации. Мотивация и мотивы всегда внутренне обусловлены, но могут зависеть и от внешних факторов, побуждаться внешними стимулами. Когда говорится о внешних мотивах, то имеются в виду либо обстоятельства (актуальные условия, оказывающие влияние на эффективность деятельности), либо какие-то внешние факторы, влияющие на принятие решения и силу мотива (вознаграждение и прочее), в том числе имеют в виду и приписывание самим человеком этим факторам решающей роли в принятии решения и достижении результата. В этих случаях логично говорить о внешне организованной мотивации, понимая при этом, что обстоятельства, условия, ситуация приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние.

В изучении проблемы трудовой мотивации существует двойственный подход. С одной стороны, мотивация – психологическая характеристика каждого работника организации, личностная особенность, определяющая его продуктивность в выполнении определенных рабочих задач. С другой – это действия организации по стимулированию продуктивности сотрудников, комплекс материальных и нематериальных стимулов, которые призваны давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы, а также обеспечить качественную и успешную деятельность сотрудников (Ильин, Липатов, Шауфели, Иванова).

Рассматривая трудовую мотивацию, можно выделить два основных подхода к ее определению. Мотивация как психологическая характеристика каждого работника организации, личностная особенность, определяющая его продуктивность в выполнении определенных рабочих задач. Мотивация – это действия организации, направленные на повышение результативности сотрудников через различные стимулы.

При таком двойственном рассмотрении мотивации возникает проблема соответствия действий компании, которые используют единый подход к мотивации сотрудников, и ожидания сотрудников, которые являются индивидуальными, в зависимости от их личностных особенностей. В частности, различный эффект мотивационных мероприятий на различных сотрудников объясняется различными потребностями и их иерархией у разных работников, разными этапами работы в организации, различными ожиданиями сотрудников от организации.

В исследовании мотивации сотрудников Т. Ю. Базаров и А. Б. Карпов выделили шесть факторов трудовой мотивации. При этом в каждом факторе выделены наиболее значимые аспекты, влияющие на мотивирующее воздействие данного фактора.

Фактор 1. «Материальное вознаграждение» – определяется как стабильность, социальная обеспеченность, справедливость оценки труда и статус, который обеспечивается уровнем дохода.

Фактор 2. «Условия труда» – комфортность и наличие необходимых ресурсов для выполнения профессиональной деятельности, график и месторасположение работы.

Фактор 3. «Коллектив» – включает в себя мотивы признания, авторитета, получения поддержки (профессиональной или психологической) от коллег, общения с коллегами соответствующего культурному и социальному уровню.

Фактор 4. «Руководитель» – включает мотивы поддержки, признания, доверия, общения со стороны руководителя, а также соответствие управленческого стиля руководителя ожиданиям сотрудника (способы постановки задач, допустимый уровень самостоятельности, требовательность, обратная связь и другие элементы взаимодействия руководителя и подчиненного).

Фактор 5. «Содержание работы» – отражает мотивы, связанные с непосредственной профессиональной деятельностью (интересность и разнообразные задачи, уровень принятия решений и важности работы для организации, применимость предыдущего профессионального опыта, сбалансированность рабочих и нерабочих задач).

Фактор 6. «Перспективы развития» – включает в себя мотивы карьерного и профессионального роста, возможностей в будущем.

Данные шесть факторов можно объединить в три группы. Базовые факторы мотивации, которые имеют договорные отношения и известны сотруднику начала трудовой деятельности: «Материальное вознаграждение» и «Условия труда». Культурные и социальные факторы мотивации, которые отражают образ компании в сознании сотрудника: «Коллектив» и «Руководитель».

Мотивы непосредственной трудовой деятельности и развития, которые характеризуют, в основном, профессионалов, в большей степени занятых интеллектуальным трудом: «Содержание работы» и «Перспективы развития».

При этом наибольшее влияние на трудовую мотивацию оказывают факторы «Руководитель» и «Содержание работы», а наименьшее влияние – «Материальное вознаграждение» и «Перспективы развития», хотя последние могут сильнее всего повлиять на решение об увольнении. Примеры удовлетворения потребности посредством того или иного фактора мотивации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

**Способы удовлетворения потребностей работника
в зависимости от фактора мотивации**

Фактор мотивации	Потребности			
	стабильность	статус	миссия	достижение
Материальное вознаграждение	Гарантия обещанных выплат и льгот	Доход выше среднего для своей должности	Долгосрочные программы премирования	Премирование за высокую результативность
Условия работы	Оптимальные и комфортные условия работы	Престиж работы в компании	Баланс между рабочими и личными целями	Обеспечение всем необходимым для результата
Коллектив	Открытый стиль общения	Авторитет у коллег	Общие взгляды и ценности с коллегами	Поддержка коллектива в достижении целей
Руководитель	Четкость целей и прозрачность требований	Доверие со стороны руководителя	Информирование о планах компании	Поощрение наиболее успешных
Содержание работы	Четкие и понятные обязанности	Высокий уровень полномочий в работе	Интересные рабочие обязанности	Разнообразие рабочих задач
Перспективы развития	Рост в профессии	Индивидуальные перспективы развития	Вклад работы в развитие компании	Возможности карьерного роста

Главное отличие профессионального творчества представители различных направлений в психологии видят в специфическом побуждении. Различия во взглядах авторов заключаются только в том, какая мотивация лежит в основе творческого поведения. З. Фрейд считал творческую активность результатом сублимации (смещения) полового влечения на другую сферу деятельности: в творческом продукте опредмечивается в социально приемлемой форме сексуальная фантазия. А. Адлер считал творчество способом компенсации «комплекса неполноценности». Наибольшее внимание феномену творчества уделил К. Юнг, видевший в нем проявление архетипов коллективного бессознательного. Р. Ассаджиоли, отчасти вслед за А. Адлером, считал творчество процессом восхождения личности к «идеальному Я», способом ее самораскрытия. Психологи гуманистического направления (Г. Оллпорт и А. Маслоу) считали, что первоначальный источник творчества – мотивация личностного роста, не подчиняющаяся гомеостатическому принципу удовольствия.

Обнаружение мотивации означает, что данное явление представляет собой объемную, сложную, многоуровневую систему. В данной работе будут освещены такие аспекты, как мотивация достижения, мотивация самоактуализации и мотивация творчества.

Мотивация достижения, по мнению таких исследователей, как Г. Мюррей, Д. Мак-Клелланд, В. Мак-Доуголл, Х. Хекхаузен, Б. Вейнер, Ф. Хейдер, – это попытка увеличить или сохранить максимально высокими способности человека ко всем видам деятельности, к которым могут быть применены критерии успешности и где выполнение подобной деятельности может привести к успеху, или к неудаче.

Одним из условий формирования этого вида мотивации, по мнению Д. Мак-Клелланда, является формирование синдрома достижения, при котором стремление к успеху выше стремления избегать неудачи. В таком случае на ожидание успеха (субъективную вероятность достижения успеха) влияют следующие факторы:

- представление о своих способностях (субъективная оценка своих способностей), которое формируется на основании успехов и неудач в прошлом;

- субъективная сложность заданий;

- убеждение в зависимости успеха от затраченных усилий.

Х. Хекхаузен считает, что люди с низким показателем мотива достижения безразличны к успехам, их не интересуют высокие результаты, и они ничего не делают для их достижения. Тогда как люди с высоким показателем мотива достижения стремятся достичь высо-

ких результатов (успехов) в деятельности. Хекхаузен выделяет следующие характеристики людей, имеющих высокий мотив достижения: настойчивость в достижении целей, неудовлетворение полученным результатом, стремление улучшить первоначальный результат, склонность преследовать отдаленные цели, неудовлетворенность несложным заданием и легко доступными целями, склонность увлекаться работой, достигая все новых и новых целей (ощущая радость успеха), главное в жизни для этого человека – это переживание радости успеха вследствие достижения высоких результатов.

По мнению С. Занюк, деятельности человека свойственно не только достижение успеха, но и обретение неудачи. Это позволяет выделить конструктивные и деструктивные реакции на неудачу.

Конструктивные реакции предусматривают, что неудача не снижает, а наоборот, усиливает мотивацию. Вследствие конструктивной реакции на неудачу, осознав собственные недостатки, человек увеличивает расходы энергии и времени на достижение цели, а не прекращает деятельность. Неудача закаляет характер, увеличивает настойчивость и уровень мотивации.

С другой стороны, у определенной категории людей неудача может снижать самооценку, формировать комплекс неполноценности и беспомощность, что является деструктивной реакцией. Такое чувство дезорганизовывает активность, а часто может стать причиной полного отказа от дальнейшей деятельности. Неудача в определенных ситуациях может вызвать экзистенциальный кризис. Деструктивные реакции могут быть направлены как на себя, так и на других людей. Субъект, который не принимает себя, сталкивается с трудностью в установлении неформальных отношений с окружающими.

В соответствии с теорией атрибуции, изучение мотивации предполагает анализ видения человеком причин и мотивов своего поведения. По мнению Ф. Хейдера, успех или неуспех обусловлен внутренне контролируемыми факторами (способности и усилия) и внешне контролируемыми факторами (трудность задачи и счастливый случай).

Следующий феномен – мотивация самоактуализации – обозначен в гуманистической психологии. Так, К. Роджерс выдвигает гипотезу о том, что все поведение вдохновляется и регулируется неким объединяющим мотивом – тенденцией актуализации. Данная тенденция не просто нацелена на снятие напряжения (сохранение жизненных процессов и поиски комфорта и покоя), но и подразумевает повышение напряжения (поведение мотивировано потребностью человека развиваться и улучшаться). Человеком, таким образом, управляет процесс роста, в котором его личностный потенциал приводится к реализации.

А. Маслоу выделил две глобальные категории мотивов человека: дефицитарные мотивы и мотивы роста. Первые удовлетворяют, по мнению автора, следующим критериям: их отсутствие вызывает болезнь, их присутствие предотвращает болезнь, они неактивны и функционально отсутствуют у здорового человека. Мотивы роста имеют отдаленные цели, связанные со стремлением актуализировать наш потенциал. Они должны обогатить или расширить жизненный опыт, увеличить напряжение посредством нового, волнующего и разнообразного опыта. Данное стремление является самоактуализацией.

А. Маслоу изучал особенности личности с высоким уровнем самоактуализации. Таким людям присущи следующие черты: ориентация в большей степени на настоящее, внутренний локус контроля, высокая значимость ценностей роста и духовных ценностей, спонтанность, терпимость, автономия и независимость от окружения, чувство общности с человечеством в целом, сильная деловая направленность, оптимизм, устойчивые внутренние моральные нормы, демократичность в отношениях, наличие интимной среды, включающей немногих близких друзей, креативность, критичность по отношению к своей культуре, высокое самопринятие и принятие других.

Мотивация как компонент творческой деятельности рассматривается такими авторами, как А. М. Матюшкин, В. А. Петровский, А. Я. Пономарев, В. С. Юркевич, И. Н. Семенов и др. По мнению И. Н. Семенова, мотивация творчества относится к самым важным компонентам опыта творческой деятельности. От сформированности мотивов зависит, пожелает человек решать творческие задачи или нет, предложит ли оригинальное решение.

В качестве второй специфической черты творческого мышления можно выделить способность к поиску решения в условиях неопределенности. Следующей характерной чертой творческого мышления является способность к преодолению интеллектуальных трудностей. Поиск же оригинального решения осуществляется в ходе сложных переплетений логических действий и интуитивно-образных построений и требует больших усилий. Творческое решение появляется после серии неудачных попыток, в условиях глубоко внутреннего конфликта, когда человек или отказывается от продолжения поисков, или в его голове неожиданно появляется нужная идея.

Как уже указывалось выше, многие психологи допускают существование потенциального источника творчества, в связи с этим при анализе материала можно выделить несколько видов творческой мотивации.

Первый вид творческой мотивации ориентируется на то, что источник творчества находится в человеке, то есть у личности присутствуют внутренняя мотивация, интерес. Так, представители гуманистической психологии придерживаются мнения, что главным побудителем творчества является стремление человека реализовать себя, проявить свои возможности.

Второй вид мотивации творчества ориентируется на активное начало, активную деятельность, которую совершает человек, преобразуя окружающий мир. Активное начало представляет собой инициативность человека в деятельности. А. М. Матюшкиным было показано, что для развертывания поисково-исследовательской активности необходимо личностное принятие ситуации как проблемной.

Третий вид мотивации творчества связан с феноменом неадаптивной активности, который заключается в особом целеполагании, когда человек заранее знает, что результат его активности может оказаться иным, чем желаемый или должный, но именно эта возможность иного определяет выбор действия. В. А. Петровский показал, что в процессе осуществления деятельности у субъекта спонтанно складываются новые образы возможного будущего, не выводимые из уже принятых целевых ориентаций.

В целом необходимо отметить, что мотивацию достижения исследователи определяют как ориентацию на результат. Мотивация самоактуализации рассматривается ими как потребность в выражении и развитии своих способностей. Мотивация творчества изучается исследователями с процессуальной стороны.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются различия во взглядах З. Фрейда, А. Адлера и К. Г. Юнга на мотивацию профессионального творчества?
2. Как характеризовал людей с высоким уровнем мотива достижения Х. Хекхаузен?
3. Назовите два подхода к определению трудовой мотивации.
4. Какая проблема в мотивации сотрудников возникает вследствие двойственности понятия трудовой мотивации?

Список литературы к § 2.1

1. Базаров, Т. Ю. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) / Т. Ю. Базаров, А. Б. Карпов // Организационная психология. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 106–120.
2. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 512 с.

3. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 672 с.

4. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 352 с.

5. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – Санкт-Петербург : Питер ; Москва : Смысл, 2003. – 860 с.

Дополнительная литература

1. Барышникова, Е. И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Е. И. Барышникова. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 255 с.

2. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. – 10-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 269 с.

3. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – 8-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 213 с.

4. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность : учебное пособие / А. Н. Леонтьев. – 2-е изд. – Москва : Смысл : Академия, 2005. – 352 с.

5. Липатов, С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2012. – Т. 1. – С. 85–96.

§ 2.2. Структура и динамика ценностно-мотивационной сферы личности

Структура ценностно-мотивационной сферы представлена двумя понятиями – «мотивация» и «ценность», а также особенностями взаимодействия между ними.

С. Л. Рубинштейн считал, что ценности являются производными от соотношения мира и человека. «Ценность» он определял как «значимость для человека чего-либо в мире» [с. 369]. К ценностям можно, с одной стороны, отнести все, что есть в мире и что значимо для человека. При этом не имеет значения, создано что-то человеком или нет. С другой стороны, ценности – идеал или идея, выражающая нечто значимое для человека. При этом ценности не являются чем-то «отчужденным» от человека, чем-то трансцендентным. Наоборот, ценности отражают небезразличность человека к реальному миру, в том числе моральные и этические стремления. Ценно-

сти выступают в роли регуляторов поведения человека. Ценности динамичны, в том плане, что вслед за изменением и переоценкой взаимодействия человека с миром и обществом происходит активизация одних ценностей и ослабление других. В вопросе мотивации С. Л. Рубинштейн отмечал, что «мотивационное значение приобретает каждое отраженное человеком явление, поскольку его определителем является не только его свойства, но и его значения для человека... мотивация человеческого поведения – опосредованная процессом отражения субъективная детерминация поведения человека миром» [с. 368]. Через мотивацию человек связан с действительностью и именно значения, «смысл» предметов и явлений являются детерминантами поведения. Таким образом, в зависимости от системы ценностей (того, что значимо для человека в мире) и потребностей человек придает значение и «смысл» окружающим предметам и явлениям, что, в конечном итоге, детерминирует (мотивирует) его поведение.

М. Рокич рассматривал ценности как устойчивые убеждения о предпочтительных способах поведения. Ценности, как и установки, имеют регулирующую функцию для поведения людей, но являются более абстрактным, хотя и более значимым фактором регуляции. Он выделял терминальные (представление о конечной цели индивидуального существования, к которой стоит стремиться) и инструментальные (представление о том, какой способ действия в той или иной ситуации является более предпочтительным) ценности. По представлению М. Рокич, ценности, формируясь в раннем детстве в процессе социализации, являются стабильными. Они могут изменяться только под воздействием кризисных ситуаций и сильных внутренних конфликтов.

Ш. Шварц и В. Билски определяют ценности как убеждения, которые, активизируясь, смешиваются с чувством и окрашиваются им. Ценности рассматривают на индивидуальном и на социальном уровнях. На индивидуальном уровне ценности связаны с мотивацией, являются мотивационными целями, руководящими деятельностью человека в повседневной жизни. На социальном уровне значимыми являются те ценности, которые характерны для большинства людей, образуя культуру данного общества.

В диспозиционную концепцию регуляции социального поведения личности В. А. Ядова непосредственно включена ценностно-мотивационная сфера. Взаимодействие элементов диспозиционной структуры, а также особенности ситуации определяют механизм мотивации.

Диспозиционная структура личности В. А. Ядова содержит четыре иерархических уровня.

1. Первый (низший) уровень – элементарные фиксированные установки, сформированные в простейших жизненных ситуациях и на основе потребностей существования.

2. Второй уровень – социальные фиксированные установки, сформированные потребностями социального существования и социальными ситуациями. Второй уровень содержит эмоциональные, когнитивные и поведенческие компоненты.

3. Третий уровень – общая (доминирующая) направленность интересов личности в определенные сферы социальной активности.

4. Четвертый (наивысший) уровень образуется системой ценностных ориентаций, которые играют важнейшую роль в регуляции поведения человека.

Ценностные ориентации образуют иерархию, на вершине которой находится «жизненный идеал». Наиболее высокие по иерархии ценности имеют большее регулятивное воздействие и являются более устойчивыми, чем ценности более низкого по иерархии уровня. Ценности «среднего» уровня наиболее подвижны, меняясь в зависимости от целевых аспектов деятельности. «Периферийные» ценности также являются стабильными.

На стыке деятельностного подхода к изучению личности и экзистенциального подхода Д. А. Леонтьев разработал структурно-динамическую концепцию смысловой реальности. В данной концепции ценности рассматриваются как компонент структуры смысловой реальности. Ценности могут существовать в трех взаимопереходящих формах: общественные идеалы (представления о совершенстве различных сфер существования общества), предметное воплощение этих идеалов, мотивационные структуры личности, направляющие ее поведение для реализации в деятельности общественных идеалов и их предметов воплощения.

На рисунке 2.1 представлены функциональные взаимосвязи смысловых структур. На высшем уровне смысловой регуляции находятся ценности, образующие смысловые диспозиции и смысловые конструкторы. Личностные смыслы и смысловые установки деятельности порождаются смысловыми диспозициями, смысловыми установками и мотивами.

Личностный смысл, смысловая установка и мотив не являются стабильными, а существуют в пределах определенной деятельности. При этом особым свойством мотива является то, что он задает границы конкретной деятельности, а следовательно, границы функ-

ционирования личностных смыслов и смысловых установок. В то время как смысловые конструкты, смысловые диспозиции и ценности обладают транситуативным и «наддеятельностным» характером.



Рис. 2.1. Функциональные взаимосвязи смысловых структур

Рассматривая соотношение личностных ценностей и потребностей как источника мотивации, Д. А. Леонтьев представил их влияние как континуум. Левый полюс – источником мотивации являются только потребности. Правый полюс – источником мотивации являются только личностные ценности, без влияния потребностей. Соответственно, структура мотивации людей может быть охарактеризована различным сочетанием влияния потребностей и личностных ценностей.

По мере развития человека через процессы социализации и интериоризации происходит формирование и усиление личностных ценностей, в том числе изменения его ценностно-мотивационной сферы. Интериоризация: движение от ценностей социальных групп (социальное, внешнее) к личностным ценностям (социальное, внутреннее). Социализация: движение от структуры мотивации человека, основанной исключительно на потребностях (внутреннее, биологическое), к структуре, в которой главенствующую роль играют ценности (внутреннее, социальное). Интериоризация и социализация составляют единый процесс трансформации ценностей и индивидуальной мотивации.

Таким образом, в рассматриваемых подходах и концепциях прослеживается тесная взаимосвязь ценностей и мотивации личности, образующих ценностно-мотивационную сферу. Динамика ценностно-мотивационной сферы происходит в результате изменения или подстройки ценностей различного уровня под воздействием внешнего давления, внутренних конфликтов или осознанного выбора личности.

Контрольные вопросы

1. Как определяли ценности М. Рокич и Ш. Шварц?
2. В каких трех формах могут существовать ценности в структурно-динамической концепции Д. А. Леонтьева?
3. Каково содержание каждого из уровней диспозиций в диспозиционной структуре личности В. А. Ядова?

Список литературы к § 2.2

1. Леонтьев, Д. А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности / Д. А. Леонтьев // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 1996. – № 4. – С. 35–44.
2. Леонтьев, Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д. А. Леонтьев. – Москва : Смысл, 1999, 2019. – 860 с.
3. Рубинштейн, С. Л. Проблемы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – Москва : Педагогика, 1973. – 424 с.
4. Ядов, В. А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция / В. А. Ядов. – 2-е изд., расш. – Москва : ЦСПиМ, 2013. – 376 с.

§ 2.3. Мотивация персонала как проблема менеджмента

Эффективный менеджмент не может существовать без понимания того, что побуждает человека к трудовой деятельности и как именно лучше воздействовать на мотивацию. Для того чтобы организация существовала в условиях конкуренции и постоянных внешних изменений и кризисов, руководитель должен опираться на работающую систему мотивации персонала. Если эта система разработана правильно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо всей организации. В связи с этим важно подробно осветить вопросы создания современной мотивационной системы управления персоналом, которая должна быть направлена как на достижение максимальных экономических результатов, так и на развитие потенциальных возможностей каждого сотрудника.

Руководители организаций зачастую бывают уверены, что для эффективного стимулирования работника достаточно стабильного и высокого материального вознаграждения. Современные теории мотива-

ции деятельности персонала и использования их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее. Достаточно сложно определить истинные побуждения, которые заставляют работать с полной отдачей. Поэтому одной из главных задач, стоящих перед руководителем организации, является не только привлечение образованных, квалифицированных работников, обеспечение для каждого из них функциональной нагрузки, создание необходимых условий, но и умение вызвать у них желание работать, достигать целей, развиваться и оставаться в компании длительное время. Трудовая мотивация представляет собой, с одной стороны, процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий благодаря достижению поставленных целей в выбранной ими работе, с другой стороны, является согласованной системой мер, применяемых со стороны менеджмента для повышения эффективности труда работников. Таким образом, можно отметить сочетание двух основных направлений, обычно сливаемых руководителем в одно целое. На практике же можно увидеть, что мотивация и стимулирование – это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели – повышения эффективности труда работника.

Основными формами мотивации работников на предприятии, в коммерческой организации являются следующие:

- заработная плата как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия;

- система внутрифирменных льгот работникам: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за успехи в работе, более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время;

- мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника;

- повышение квалификации и продвижение работников по службе.

Традиционно специалистами по управлению персоналом выделяется пять ведущих мотивов, на которые можно эффективно воздействовать. Это мотив вознаграждения, социальный мотив, процессный мотив, мотив достижения и идейный мотив.

Мотив вознаграждения, заключающийся в различных денежных поощрениях, как мы обозначили выше, используется повсеместно

и в различных формах. Для более полного понимания системы мотивации персонала важно рассмотреть все другие мотивы.

Сотруднику с ведущим социальным мотивом необходимо постоянно быть в центре внимания. Такой человек нуждается в постоянной позитивной оценке своей деятельности как начальством, так и коллегами. Он может согласиться на невысокую зарплату, но в обмен на одобрение и похвалу, а также свободу действий для общения и общественной деятельности. Опытные руководители зачастую очень ценят таких работников, поскольку средства их стимулирования достаточно просты и экономически выгодны, а отдача существенна. Хорошими стимулами являются похвала на собрании, доска почета, благодарности в трудовую книжку, почетные грамоты, символические подарки, иногда поручения общественного характера. На собеседовании такого соискателя будут очень интересовать коллектив, личность руководителя, периодичность корпоративных мероприятий, уровень лояльности компании.

Сотрудники с развитым процессным мотивом – это люди, с головой погруженные в свою работу. Они имеют тенденцию приходить на работу раньше других и уходить последними, работают по выходным, часто задерживаются или берут работу на дом, но не потому, что не успевают, а потому, что испытывают истинный интерес к процессу деятельности. Их может устраивать относительно невысокий доход, но им чрезвычайно важна возможность быть профессионалом в своем деле. Обычно эта категория работников лояльна к организации длительное количество времени, если в ней созданы все условия для нормальной деятельности. Такому сотруднику можно смело поручать ответственную рутинную работу и не беспокоиться, что он сделает что-то не так. Обязательным условием будет являться доступ к нужной информации, необходимым инструкциям и материалам. На собеседовании соискатель с процессным мотивом выясняет моменты, связанные с процессом работы, используемыми технологиями. Важным средством стимулирования таких работников будет обеспечение рабочего места всем необходимым техническим оборудованием. Для таких сотрудников очень важна оценка их как профессионалов.

Личности с ведущим мотивом достижения – хорошие стратеги, замотивированные, в основном, на карьерный рост и статусность. Они четко представляют себе цели и умело к ним продвигаются. Мотивация такого работника обойдется недешево, но оно того стоит. Поручение им рутинной работы их демотивирует. Методы мотивации для них следующие: привлечение к разработке стратегии развития проекта, делегирование управленческих полномочий, отдель-

ное рабочее место, приглашение на обед с руководством. На собеседовании такой соискатель будет задавать много вопросов относительно перспектив карьерного роста, структуры компании, в том числе иерархической. Обычно эти люди целеустремленны, зачастую амбициозны и харизматичны.

Следующая категория – люди, у которых идейные мотивы доминируют над всеми остальными. Если в вашем коллективе есть сотрудник с ярко выраженным идейным мотивом, то это отражается в манере его поведения. Это искатели правды и справедливости, в некоторых случаях могут открыто и даже жестко высказать свое мнение коллегам или руководству. Такие сотрудники постоянно сравнивают политику управления в организации со своими внутренними убеждениями, и если они совпадают, то человек чувствует себя неким руководящим лицом вне статуса. Если политика и убеждения не совпадают, то сотрудник уйдет, несмотря на хорошую зарплату и признание в коллективе. Также может быть убежденность в правильности профессионального подхода к делу. На собеседовании такие соискатели будут акцентировать внимание, помимо прочего, на вопросах политики управления организацией, традиций и ценностей в коллективе. Стимулировать этот мотив можно следующими методами: поручать такому работнику наставничество, какие-либо функции общественного контроля, иногда попросить его выразить свою точку зрения на какой-либо вопрос или новшество.

Зная все эти мотивы, важно понимать, что они не являются какой-то стабильной конструкцией, а могут изменяться у одного и того же человека в зависимости от различных факторов: опыта, жизненной ситуации, времени работы в организации.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная система мотивации, так как работник при устройстве ожидает увидеть стабильную и понятную систему вознаграждений своего труда.

Приемы и методы мотивации могут использоваться на различных уровнях. Наиболее эффективным вариантом становится утверждение их на уровне высших органов власти в компании. Как принято в государственных или федеральных компаниях, на опыт которых имеет смысл ориентироваться, разработанная система мотивации должна быть утверждена на уровне топ-менеджмента. С одной стороны, это требует существенных дополнительных усилий от руководства компании, на рассмотрение невозможно вынести сырую, противоречивую, недоработанную систему. С другой стороны, утверждение ее таким способом позволит убедить всех работников в ее эффективности, сни-

зять несправедливость, установить для всех понятные и предсказуемые правила. В связи с этим этапы внедрения системы мотивации должны начинаться с серьезного и системного подхода к ее разработке.

При разработке системы мотивации необходимо проанализировать все успешные практики с учетом их применимости к конкретной отрасли экономики и статусу организации. Для предприятий, в которых сложно выделить основные зарабатывающие и сервисные подразделения, оптимальной станет система установления ключевых показателей эффективности, но к ее разработке будет необходимо привлекать все заинтересованные подразделения и их менеджеров. В противном случае уже на этапе разработки системы в нее будут заложены противоречия, которые приведут к конфликтам и, в конечном счете, к падению производительности труда.

Перед вынесением системы на утверждение руководства она должна пройти процедуру согласования и визирования. Оптимально уже на этапе разработки предложить всем заинтересованным лицам вносить свои изменения и предложения и создать удобный режим обсуждения как в рамках документооборота, так и на совещаниях. Итогом должна стать верификация системы всеми заинтересованными лицами и лист согласований, не содержащий виз без замечаний. Только подготовленный таким образом проект может быть вынесен на рассмотрение топ-менеджмента. Вместе с концепцией оптимально вынести на одобрение и все основополагающие документы, включая положение о заработной плате и положение о мотивации, а также механизм оценки и перечень должностных лиц, ответственных за оценку персонала.

Этап внедрения системы должен начинаться с принятия всех основных положений. При их разработке учитывается мнение трудового коллектива. Положения должны соответствовать требованиям законодательства, ссылки на них должны содержаться в трудовых договорах. При необходимости нужно подготовить дополнительные соглашения к контрактам, содержащие отсылки к этим внутренним нормативным актам. Все сотрудники должны быть ознакомлены с положениями под роспись, которая делается в специальном журнале. Методики оценки персонала также должны быть доведены до сведения всех сотрудников.

Не реже чем раз в полгода должна производиться проверка эффективности систем мотивации. Необходимо сравнивать показатели организации до и после внедрения системы, используя для этого как простые цифровые методы, так и программные продукты. Если система мотивации не покажет существенного изменения производительности труда и ключевых показателей успешности работы организации, необходимо вынести предложение о ее доработке. Проверка эффективности

может выражаться в сравнении ключевых показателей успешности до и после внедрения системы, в анкетировании сотрудников, выявлении их степени внутренней удовлетворенности предложенными мерами. Мероприятия по проверке эффективности должны носить системный характер, проводиться в регулярном режиме, а не только в виде сравнения показателей конкретных отчетных периодов.

Любой бизнес-процесс, а мотивацию можно отнести к этой категории, требует оценки. Целесообразно проводить оценку мотивационных мероприятий не собственными силами, а с привлечением консалтинговых компаний. Это позволит выявить все ошибки, возникшие на этапах разработки и внедрения систем, и выработать рекомендации, позволяющие оптимизировать используемые методы. Также это поможет снизить психологическую напряженность, возникающую в случае, когда эффективность системы оценивают ее авторы.

Таким образом, в современных условиях формирования новых экономических механизмов перед организациями нарастает необходимость работать по-новому, считаясь с изменившимися требованиями рынка. Растет вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности всей организации. Поэтому одна из важнейших задач – поиск эффективных способов управления трудом сотрудников, в основе которого лежит грамотная система мотивации персонала.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы включает в себя создание эффективной системы мотивации в организации?

Практическое задание

Вспомните пять основных типов мотивов, которые выделяют в системе управления персоналом, и подберите для каждого мотива подходящий для вашей организации, вариант вознаграждения.

Список литературы к § 2.3

1. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

2. Соснова, А. С. Мотивация как функция менеджмента. Способы мотивации к труду персонала организации / А. С. Соснова // Наука, образование и культура. – 2017. – № 9 (24).

3. Труфанова, Т. А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях / Т. А. Труфанова, А. П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 6 (052).

Глава 3.

Управление мотивацией в менеджменте образования

§ 3.1. Психология мотивации работников образования

Проявление мотивации профессиональной педагогической деятельности (далее – МППД) в ее темпоральных закономерностях раскрыто в педагогической психологии благодаря работам А. В. Горбушиной и Г. И. Корчагина. Под МППД они предлагают понимать динамическую функциональную систему, имеющую структурно-уровневую организацию детерминант, побуждающих к осуществлению педагогической деятельности на нормативно требуемом уровне, формирующуюся в мотивационной сфере личности при условии включения в особую ситуацию профессионального социального взаимодействия и самостоятельного выполнения педагогической деятельности и развивающуюся с течением времени.

А. В. Горбушина и Г. И. Корчагин сделали акцент на выявлении особенностей структуры мотивации учителей в зависимости от трудового стажа и профессионализации, стремились определить этапы динамики структуры МППД, а также выявляли закономерности развития системы МППД в зависимости от трудового стажа. Авторы обнаружили, что структура мотивации профессиональной деятельности для группы учителей с разным стажем работы имеет разный набор составляющих (появляются разные мотивы), взаимосвязей между ними, за счет чего проявляется ее качественное своеобразие, возникающее как ответ на требования деятельности к субъекту труда и задачи его личностного и профессионального развития. Кроме того, полученные различия в структуре мотивации деятельности учителей носят неравномерный характер: периоды роста и интенсивного наращивания количества доминирующих и базовых составляющих структуры МППД сменяются периодами, когда структура мотивации профессиональной педагогической деятельности скудеет, становясь менее содержательной. Наиболее ярко неравномерность развития проступает при смене этапа зрелости кризисом (Горбушина, 2018).

Ими установлено, что система МППД формируется и модифицируется в соответствии с общепсихическими и профессиональными факторами развития: изменениями социального взаимодействия,

задачами профессионального развития, изменяющимися по мере увеличения стажа педагогической деятельности.

Еще одним интересным направлением исследования трудовой мотивации является ее связь с удовлетворенностью профессиональной деятельностью. А. В. Мощенко и А. И. Шипилов пишут, что под трудовой мотивацией понимается стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. Удовлетворенность трудовой деятельностью и мотивация труда во многих работах выступают в качестве связанных между собой компонентов. А. В. Мощенко и А. И. Шипилов дополняют структуру деятельности Леонтьева, вводя в нее оценку степени удовлетворенности потребностей.



Рис. 3.1. Психологическая модель мотивации трудовой деятельности

Можно говорить о том, что удовлетворенность или неудовлетворенность деятельностью выступает для работника образования как итог анализа полученных ее результатов и соотнесение их с изначальными потребностями. Для этого можно использовать разнообразные техники анализа и рефлексии, представленные нами ранее.

Удовлетворенность трудом – это мотивационное состояние, в котором в определенный период времени находятся работники (группы работников), испытывающие влияние доминирующих потребностей и стремящиеся к выполнению своих функциональных обязанностей таким образом, чтобы их мотивационные ожидания реализовались с наименьшими потерями и способствовали личным и организационным результатам. Неудовлетворенность трудом – отрицательное психологическое состояние работающего человека. Оно зависит от многих факторов: отсутствия мотивационных потребностей, личностных особенностей человека, низкой самооценки человека, отсутствия необходимых полномочий, недоверия к руководству и других.

Исследования удовлетворенности жизнедеятельности в образовательной организации и удовлетворенности профессиональной

востребованностью педагогов, проведенные А. С. Гумницкой, М. Е. Гумницким, Н. В. Маркиной, показали, что представление педагогов об интенсивности инновационной деятельности в образовательной организации влияет на степень их удовлетворенности жизнедеятельностью в школьном сообществе и своим положением в нем. То есть степень осведомленности о том, принимает ли их образовательная организация участие в инновационной деятельности и как часто происходит такая деятельность, влияет на удовлетворенность педагогов своей работой в ней. При этом важным является не просто факт наличия подобной деятельности в образовательной организации, а именно осознание педагогами ее наличия, их включенность в такую деятельность, их сопричастность к эффективному развитию образовательной организации. Кроме того, обнаружена существенная взаимосвязь между уровнем удовлетворенности профессиональной востребованностью педагога и степенью его включенности в инновационную деятельность образовательной организации. При этом частота инновационной, преобразующей деятельности в образовательной организации также существенно влияет на удовлетворенность педагога с учетом степени его вовлеченности в нее.

Контрольные вопросы

1. Какие из аспектов деятельности образовательной организации влияют на мотивацию педагогических работников?
2. Какие из аспектов, по вашему мнению, воздействуют на мотивацию непосредственно, а какие – опосредованно?

Список литературы к § 3.1

1. Наконечная, Е. В. Взаимосвязь удовлетворенности трудовой деятельностью и мотивации на разных этапах производственной адаптации / Е. В. Наконечная, Т. В. Полынская // Экономика и управление в современных условиях : материалы межд. научно-практ. конф., Красноярск, 12 декабря 2018 года / сост. Л. М. Ашихмина ; гл. ред. В. Ф. Забуга. – Красноярск : Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, 2018. – С. 195–200.
2. Мощенко, А. В. Психологические механизмы трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенности трудом / А. В. Мощенко, А. И. Шипилов // Инновации в образовании. – 2011. – № 12. – С. 77–96.
3. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

4. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – 3-е изд. – Москва : КНОРУС, 2016. – 268 с.

5. Гумницкая, А. С. Удовлетворенность профессиональной востребованностью педагогов в зависимости от их вовлеченности в преобразующую деятельность школы / А. С. Гумницкая, М. Е. Гумницкий // Стратегии и ресурсы личностно-профессионального развития педагога: современное прочтение и системная практика : сборник научных статей, Москва, 04–05 июля 2022 года. – Москва : ПИ РАО, 2022. – С. 14-18. – DOI 10.24412/cl-36923-2022-1-14-18.

6. Гумницкая, А. С. Удовлетворенность педагогов своей работой и их субъективное представление об интенсивности преобразующей деятельности образовательной организации / А. С. Гумницкая, М. Е. Гумницкий, Н. В. Маркина // Успешные практики перехода школ в режим эффективной работы : сб. материалов. – Киров : Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2021. – С. 14–20.

7. Камнева, О. А. Особенности защитных стилей поведения учителей школ с разной профессиональной мотивацией / О. А. Камнева, М. В. Мельникова // Universum: психология и образование. – 2017. – № 3 (33).

8. Яударова, Н. Ю. Психологические аспекты современной мотивации педагогов / Н. Ю. Яударова // МНИЖ. – 2021. – № 3-2 (105).

9. Горбушина, А. В. Закономерности измерения мотивации профессиональной деятельности педагогов / А. В. Горбушина, Г. И. Корчагина // Психология : журнал Высшей школы экономики. – 2020. – Т. 17, № 4. – С. 696–718.

§ 3.2. Мотивационный менеджмент в образовании

Инновационный менеджмент представляет собой одно из направлений стратегического менеджмента, связанное с системными изменениями всей организации, в том числе с внедрением новых систем управления инновационными процессами, изменением отношений и внедрением новых инновационных продуктов.

К принципам инновационного менеджмента относят ориентацию на будущих потребителей, лидерство в инновациях, партнерские взаимоотношения с высокопрофессиональными и креативными работниками, подход к проекту, системный подход к менеджменту, непрерывные инновации, поиск нереализованных возможностей и стратегическое партнерство.

По мнению В. Г. Быковой, инновационный менеджмент – это «менеджмент изменений». В силу того, что образование насыщено более сложными социально-экономическими и культурными отношениями, чем производство и бизнес-структуры, можно выделить некоторые особенности инновационного менеджмента в общеобразовательной организации: возможность достижения школой более высоких результатов, чем при стабильном функционировании; неопределенность конечных результатов; учащение кадровых перестановок, повышение текучести кадров; позитивное отношение к новому; новизну выполняемых работ; повышенную трудность определения параметров как для школы в целом, так и для отдельных ее компонентов, процессов, субъектов, вовлеченных в образовательный процесс; повышенное влияние дестабилизирующих факторов, которое преодолевается благодаря адаптивности управления, позволяющей учесть разнообразные, не предусмотренные заранее ситуации; постоянное ожидание чего-то нового (новых идей, результатов, проблем, конкурентов); возможность реализации участниками инновационного процесса личностных потребностей высшего уровня (социальных потребностей, потребности в самоактуализации, самовыражении, высоких творческих результатов) и т. п.

В целом инновационный менеджмент в образовании требует решения различных управленческих задач и, прежде всего задач изучения и преобразования объекта управления, разработки инновационной модели управления. В контексте разработки и внедрения инноваций предполагается изучение различных этапов инновационного процесса, структурных составляющих инноваций и взаимосвязей между ними, процессуальных и результативных аспектов инноваций, особенностей проблемного поля, в рамках которого формируется и реализуется инновация, особенностей инновационной деятельности субъекта.

Мы остановимся далее на трех последних вопросах, объединив их проблемой «мотивация в структуре инновационной деятельности». Традиционно выделяют следующие подходы к роли мотивации в структуре инновационной деятельности:

- управление мотивацией как создание условий стимулирования и поощрения (менеджмент образования);
- управление мотивацией, а следовательно, учет особенностей мотивационной сферы педагогов, представление о мотивационных ресурсах и мотивационных барьерах профессиональной деятельности (теории управления и лидерства);
- управление мотивации в контексте теории ценностного обмена Кричевского;

- мотивация и интеллектуальное стимулирование в инновационном менеджменте (с позиций трансформационного лидерства);
- мотивационный менеджмент как процесс соотношения целеполагания и смыслополагания.

Современные школы все чаще используют проектный подход к решению приоритетных проблем коллектива. Это ставит задачу развития проектной культуры педагогов, создания условий для эффективной проектной деятельности, командообразования. Р. Л. Кричевским разработана модель ценностного обмена в групповом межличностном взаимодействии, а в последующих работах – модель ценностного обмена в руководстве. Автор исходит из того, что ценностный обмен есть развернутый в пространстве и времени процесс. Такой подход подтверждается работами И. Альтмена и Д. Тейлора.

Кричевский выделяет два уровня ценностного обмена – диадный (по схеме «руководитель – подчиненный») и собственно-групповой (по схеме «руководитель – группа»), соотносимые с разными этапами жизнедеятельности группы (диады, команды, коллектива).

В последующих работах Кричевским, Мержине и Рыжак экспериментально доказано, что «наряду с уровнями ценностного обмена очерчивается и „поле“ его реализации – две важнейшие сферы жизнедеятельности группы, отвечающие активностям инструментального и экспрессивного типа. Именно в указанном „пространстве“ группового функционирования оформляются основные контуры статусной иерархизации – ключевого звена структурообразования группы. В частности, применительно к лидерству это означает развитие главных его составляющих – систем делового и эмоционального лидерства» (Кричевский, с. 375).

В **мотивационной модели** руководства соотнесены типы (стили) поведения руководителя, ситуационный контекст руководства, социальные установки (аттитюды) и мотивация подчиненных. По мнению В. П. Сладкевича, в образовании в качестве основы мотивации коллектива выступает организационная культура, которая представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые задают людям ориентиры их поведения и действий.

Нашей точке зрения наиболее близко представление о мотивационном менеджменте, отраженное в работах Л. М. Асмоловой-Плаховой, сравнивающих мотивационный менеджмент и администрирование в условиях введения ФГОС в практику общеобразова-

тельных организаций. Мотивационный менеджмент, опирающийся на идеи системно-деятельностного подхода, в качестве методологических инструментов определяет следующие планы анализа образовательных систем:

– **мотивационный** план анализа – связан с ответами на вопрос «ради чего», «ради каких мотивов» происходит развитие того или иного феномена;

– **интенционально-целевой** план анализа – связан с ответом на вопрос «на что», на какие «цели» направлены действия системы;

– **операционально-технологический** план анализа – предполагает ответ на вопрос «каким способом», посредством каких «операций», технологий» достигаются мотивы и цели системы в конкретных условиях ее существования;

– **ресурсно-энергетический** план анализа (за счет чего, за счет каких ресурсов);

– **субъектный** план анализа (кто будет тем самым «агентом, заинтересованным в трансформациях, преобразованиях, изменениях).

По мнению Л. М. Асмоловой, мотивационный менеджмент призван решать вопросы формирования ценностно-смысловых установок и порождения личностных смыслов субъектов образовательного процесса, вопросы отношения к ним как к субъектам и их мотивации, вопросы объединения участников совместной деятельности на решение общих проблем, а также вопросы рефлексии практической деятельности.

Сегодня руководитель образовательной организации ставит перед своей управленческой командой и педагогическими работниками задачи, связанные с решением принципиально новых проблем, детерминированных процессами реализации ФГОС основного общего и начального образования и введением ФГОС среднего общего образования. Это определяет необходимость анализа **мотивационных ресурсов и мотивационных барьеров в инновационной образовательной деятельности**.

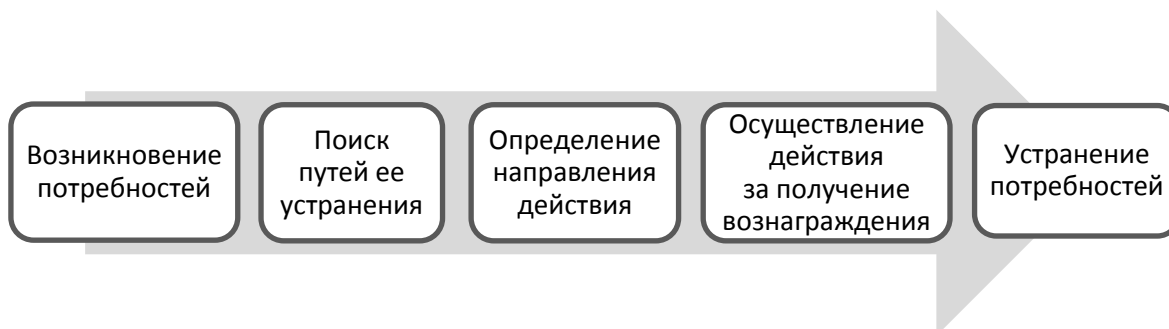


Рис. 3.2. Структура мотивационного процесса

Если говорить о мотивации с точки зрения мотивационных условий, то здесь можно обозначить два аспекта. Первый связан с традиционным пониманием мотивации как процесса актуализации конкретного мотива или совокупности мотивов, второй предполагает определение механизмов, в которых способ актуализации является условием или совокупностью условий, при котором (которых) запускается мотивационный процесс.

Исследование профессионально-личностного развития как целостного явления связано с выявлением его мотивационных ресурсов. Мотивационная система профессионально-личностного развития включает профессиональную мотивацию, мотивацию профессионального самосовершенствования и выполняет функцию системообразующего фактора развития специалиста.

§ 3.3. Эффективные практики управления мотивацией педагогического персонала

Значение мотивации в рамках современных систем управления образованием неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации. Представления о возможностях мотивации труда работников руководителем претерпели большие изменения в практике управления образовательных систем. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Теория выдающегося ученого и практика Ф. Тейлора получила название «инструментальная». Инструментальная теория основана на представлении о том, что каждое конкретное действие приводит к определенному результату.

Ф. Тейлор писал, что невозможно на протяжении долгого времени заставлять рабочего работать усерднее, чем средний рабочий в его окружении, если не гарантировать ему значительной и постоянной прибавки в оплате. Он выделил ряд необходимых условий для осуществления эффективного процесса стимулирования:

– размер вознаграждения должен зависеть от вклада каждого работника в результаты труда;

- разрыв между результатом труда и вознаграждением за него должен быть минимальным;
- система заработной платы должна быть открытой и доступной для понимания каждого работника.

Однако эксперименты Мэйо в Хотторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате инструментальная теория сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Появляются социально-психологические методы управления мотивацией, которые определяют основным мотивирующим фактором не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, удовлетворение результатами своего труда и гордость за свою организацию. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека.

Основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности работника. В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. *Целью управления мотивацией является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.* Мотивация при этом рассматривается как функция управления, которая реализуется через систему мотиваторов. То есть любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Реализация данной функции на современном этапе является правовой нормой, закрепленной в стандарте руководителя.

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» определяет перечень компетенций, которые должны быть сформированы у руководителя образовательной организации (далее – ОО) для реализации управленческих функций, в том числе осуществления мотивации коллектива. Сделаем извлечение из нормативного документа:

1. Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников общеобразовательной организации, включая дополнительное профессиональное образование.

2. Формировать образовательную среду общеобразовательной организации, обеспечивающую содержательную, методическую, технологическую целостность образовательной деятельности.

3. Формировать фонд оплаты труда и обеспечивать своевременную выплату заработной платы, пособий и иных выплат работникам общеобразовательной организации.

4. Обеспечить реализацию кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации.

Таким образом, управление мотивацией персонала образовательной организации на современном этапе представляет собой процесс создания комплекса управленческих условий, направленных на удовлетворение потребностей, мотивов и целей персонала, на проявление их компетентностей, заданных нормативными документами.

В теории менеджмента под *управлением* понимается *целенаправленное воздействие на процессы для изменения их прохождения с целью достижения желательного результата или избегания нежелательного*. В управлении мотивацией персонала различают три вида воздействия.

1. Нормативное (мотивация «долженствования») – побуждение человека к определенному поведению посредством правовых норм, а также идейно-психологического воздействия. Такое воздействие предполагает использование таких приемов, как убеждение, внушение, информирование, психологическое заражение и т. п.

2. Принудительное («метод кнута») – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований. Такое воздействие реализуется через различные меры наказания.

3. Мотивация посредством стимулирования («метод пряника») – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью определенных благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

С позиций управления людьми важным для изучения является воздействие мотивации на трудовое поведение индивидов, которое выражается в том, как работник понимает действительность, каким образом он определяет свое место в организации, что он считает

наиболее значимым для себя. В выборе собственной линии трудового поведения отражается степень идентификации интересов человека с целями и интересами организации. В этой связи можно говорить о том, что работник мотивирует свое поведение, «пропуская» внешние факторы через свое сознание.

Теперь зададимся вопросом: *как* осуществляется воздействие на персонал в процессе формирования мотивации персонала? Какие технологии и механизмы использует управленец ОО в практике своей работы в названном нами аспекте?

Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. Однако можно обозначить методологические основы управления мотивацией персонала организации, которые могут стать универсальными рекомендациями по управлению мотивацией персонала.

Подходы к управлению мотивацией персонала, которые могут быть заложены в практику руководителя образовательной организации. В настоящее время сформировались четыре наиболее часто применяемых подхода к управлению мотивацией персонала: рационалистический (процессуальный), гуманистический (психологический), организационный (корпоративный), системный. Отношение к работнику в этих подходах проявляется по-разному, но основано на одних и тех же аспектах: личностных и профессиональных.

1. *Рационалистический (процессуальный) управленческий подход.* Объектом этого подхода является профессиональная деятельность и ее эффективность, а задачей – повышение эффективности работников через оптимизацию их деятельности. Этот подход основан на работах Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, М. Вебера, А. Файоля и дополнен профессионально-личностной компонентой. Процессуальный подход построен на рассмотрении человека как субъекта определенного вида деятельности, которым можно и нужно рационально управлять с целью эффективного осуществления им оптимизированных действий. *Главной силой, определяющей мотивацию работника, является его результативность в своей профессиональной деятельности при соответствующем, чаще материальном, вознаграждении.* Данный подход сводится к тому, что человек в организации должен функционировать в среде с четкой структурой и заданиями, требованиями и инструкциями и т. д., максимально эффективно используя свои профессиональные навыки и ресурсы. При этом сотрудник в любой момент своей профессиональной

деятельности должен понимать, что и как ему делать. Именно поэтому в рационалистическом подходе особое внимание уделяется организации труда как системе.

2. *Гуманистический (психологический)* управленческий подход. Здесь объектом пристального внимания является человек, его удовлетворенность работой и психологические запросы. Этот подход развит на положениях «теории человеческих отношений» (М. Паркер, Фоллетт, Э. Мэйо). В дальнейшем к нему добавилась компонента командной деятельности работников. Соответственно, большее внимание здесь уделяется оптимизации социально-психологических аспектов деятельности внутри организации как ключевому фактору мотивирования персонала организации.

3. *Организационный (корпоративный)* управленческий подход. Объектом организационного подхода являются потребности организации и ее интересы, а задача управления сводится к усилению управленческой функции организационной культуры (Э. Шейна, Г. Хофстеда). В рамках этого подхода внутриорганизационная управленческая политика строится таким образом, чтобы сотрудники, как профессионалы, самореализовывались и связывали стабильность и перспективы своего профессионального будущего именно с данной организацией. Соответственно, организация предоставляет сотрудникам широкие возможности самореализации, профессионального и карьерного роста. А сотрудники, в свою очередь, ориентированы на повышение надежности и конкурентоспособности своей организации, стремятся соблюдать внутриорганизационные нормы, а в определенных ситуациях готовы ставить организационные цели выше своих личностных, что формирует его мотивационное поле.

4. Системный подход к управлению мотивацией персонала предполагает изучение кадрового потенциала организации как совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов во всем их многообразии. Это совокупность управленческих функций и методов в отношении работы с мотивацией персонала, система управления мотивацией в целом, где работа с кадрами выступает ее отдельным элементом.

В целом сущность системного подхода к управлению мотивацией персонала заключается:

- в формировании целей работы по формированию мотивации персонала;
- в определении мотиваторов и установлении их иерархии;
- в последовательной, системной реализации всех направлений работы с персоналом, начиная с этапа планирования и отбора кадров, их

развития, планирования карьеры, обеспечения профессионально-должностного роста, направленных на формирование мотивации.

Практика работы с руководителями ОО показывает, что их *деятельность по управлению мотивацией персонала начинается с создания системы мотивации в организации*. Это является одной из наиболее сложных практических проблем. Многие организации сталкиваются с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации. Эти трудности заключаются в следующем.

Во-первых, *недостаточное понимание значения мотивации персонала* заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной организации работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой – спустя рукава.

Во-вторых, *преобладание «карательной» системы мотивации персонала* – это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить).

В-третьих, *не учитываются ожидания сотрудников*. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи. *Не учитываются интересы сотрудников*. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и предыдущих примерах: отсутствие обратной связи.

В-четвертых, *большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением*. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большое время после получения хорошего результата в работе – серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

В-пятых, *отсутствие мониторинга системы мотивации*. Контроль и отслеживание эффективной работы системы мотивации – важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы. Кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

В-шестых, *нестабильность системы мотивации и отсутствие поддержки системы мотивации*. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне.

В-седьмых, *отсутствие у персонала информации о факторах мотивации*. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

При разработке системы мотивации в организации руководителю необходимо учесть проблемы организации, которые являются показателями низкой мотивации персонала. Представим наиболее типичные проблемы: высокая текучесть кадров, высокая конфликтность, низкий уровень исполнительской дисциплины, некачественный труд, слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения, отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников, низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных, низкий уровень межличностных коммуникаций, проблемы при создании согласованной команды, слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников, неудовлетворенность работой сотрудников, низкий профессиональный уровень персонала, безынициативность сотрудников, деятельность руководства негативно оценивается персоналом, неудовлетворительный морально-психологический климат, недостаточное оснащение рабочих мест, нежелание сотрудников повышать свою квалификацию, низкий моральный дух в коллективе.

Работа по формированию системы мотивации персонала выстраивается руководителем в соответствии с определенными принципами, которые закладывают основу ее эффективности.

Принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации:

– систему в организации необходимо строить на научной основе, а также на основе взаимной ответственности организации и каждого ее работника при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств;

– в основе системы должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников;

– система должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать;

– система должна сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер;

– система должна обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая возможно более благоприятные условия для воспроизводства их рабо-

чей силы; денежные и материальные затраты на функционирование системы должны самоокупаться;

– система должна способствовать более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма;

– система должна создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства, а также обеспечить действенную социальную защиту работникам в необходимом объеме; система должна учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в организации, но и за ее пределами;

– система должна гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга.

Принципы построения такой системы в организации определяют основные пути и методы ее создания, причем процесс ее формирования и функционирования должен быть приспособлен к конкретной организации с учетом ее трудового потенциала, особенностей процесса труда, обусловленного ее миссией и стратегией в единстве с ее ресурсным потенциалом и состоянием внешней среды, а также возможными перспективами развития в долгосрочном плане.

Таким образом, система мотивации включает в себя набор ресурсов и механизмов: технологий, средств, методов и др.

Совокупность методов мотивации трудовой деятельности работников достаточно обширна. К основным можно отнести *организационно-административные, экономические и социально-психологические методы*. Отметим, что использование приемов мотивирования должно быть комплексным и сочетать методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Это гарантирует эффективность управленческого влияния.

Методы и приемы мотивации в менеджменте образования

Потребности и мотивы (мотиваторы)	Приемы и средства мотивирования
<i>Административные методы</i>	
– Страх перед увольнением. – Страх перед наказанием. – Желание иметь стабильную работу.	– Издание приказов и распоряжение. – Объявление выговоров и благодарностей. – Разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентных документов. – Аттестация педагогов.

Потребности и мотивы (мотиваторы)	Приемы и средства мотивирования
– Желание формального признания заслуг	– Предоставление дополнительных отпусков. – Разумное распределение учебной нагрузки
<i>Экономические</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение своего существования. – Желание быть социально защищенным в случае болезни, при потере трудоспособности. – Желание быть защищенным в случае экономических спадов. – Мотив справедливости. – Желание формального признания заслуг 	<ul style="list-style-type: none"> – Премирование из внебюджетных фондов. – Присвоение надбавок. – Построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями). – Предоставление бесплатного питания в рамках школы и других возможных льгот (оздоровление, турпоездки...). – Предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки, платные дополнительные услуги и т. п.)
<i>Социально-психологические</i>	
<p>Мотивы признания, самоуважения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мотив получения уважения, признания заслуг; – мотив достижения успеха; – желание карьерного роста; – потребность в признании уникальности, вклада в труд; – потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства; – другое 	<ul style="list-style-type: none"> – Обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации. – Аттестация на более высокую квалификационную категорию. – Предоставление возможности работы в престижных классах, по экспериментальным программам. – Привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т. д. – Включение в резерв руководящих кадров. – Перевод на самоконтроль, предоставление самостоятельности в действиях и новых полномочий. – Организация внутришкольных конкурсов, направление на городские конкурсы. – Рекомендация на присвоение званий. – Благодарственные письма, грамоты
<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – желание иметь безопасное и комфортное рабочее место; 	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие профсоюзной организации, коллективного договора. – Четкие должностные инструкции. – Своевременное предоставление информации о проверках.

Потребности и мотивы (мотиваторы)	Приемы и средства мотивирования
<ul style="list-style-type: none"> – желание удобного режима работы; – желание спокойной работы без стрессов и конфликтов; – желание уверенности в завтрашнем дне 	<ul style="list-style-type: none"> – Составление удобного расписания занятий. – Корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки
<p>Мотивы принадлежности, общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ощущение себя как часть группы; – потребность в неформальном общении с руководством; – другое 	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение статуса образовательного учреждения. – Поддержка существующих традиций. – Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т. д.). – Поздравление со знаменитыми событиями в жизни педагога. – Привлечение к общественной работе. – Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации
<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – желание иметь интересную работу; – возможность реализовать свои идеи, планы; – желание личностного и профессионального роста; – другое 	<ul style="list-style-type: none"> – Поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий. – Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности. – Привлечение к участию в инновационной деятельности. – Поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов. – Включение в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов)

Рассмотрим *процесс* формирования эффективной системы мотивации трудовой деятельности как основу управления мотивацией персонала организации. Система мотивации трудовой деятельности персонала организации включает следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, функции мотивации и стимулирования труда, структуру системы мотивации и стимулирования труда, технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда.

Для создания эффективной системы мотивации труда персонала организации необходимо сначала определить ее цели – к каким именно результатам стремится организация и какие действия персонала она собирается стимулировать. *Главная цель формирования и функционирования системы мотивации* труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. В первую очередь это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации.

Главная цель системы мотивации труда применительно к персоналу организации может быть дифференцирована на следующие задачи.

Задача 1. Привлечение персонала в организацию. Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.

Задача 2. Сохранение сотрудников организации. Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими организациями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники.

Задача 3. Стимулирование производительности. Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.

Задача 4. Справедливая оценка трудового вклада работников. Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.

Задача 5. Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают сотрудникам город, регион, и финансовыми возможностями организации.

На эффективность системы мотивации и стимулирования труда персонала значительно воздействует комплекс факторов внешней

и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. С организационными факторами тесно взаимодействуют *правовые факторы*, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. *Технические факторы* предполагают обеспечение персонала современными средствами работы и оргтехникой. *Материальные факторы* определяют конкретные формы материального стимулирования; заработную плату, премии, надбавки и т. д. и их размер. *Социальные факторы* включают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом. *Моральные факторы* представляют комплекс мероприятий, цель которых – обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы моральных поощрений. *Физиологические факторы* включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников, эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями к установлению рациональных режимов труда и отдыха.

Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда – это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

Этапы технологии формирования системы мотивации трудовой деятельности

Этап 1. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала. Цель данного этапа – получение информации о ее недостатках, возможностях совершенствования и целостного формирования, начиная от выработки политики мотивации и стимулирования до определения форм и систем оплаты труда.

Этап 2. Формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала. На данном этапе формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации необходимо сформулировать основные цели и принципы политики организации в данной сфере

управления, которые должны вытекать из стратегии и целей организации и, соответственно, из стратегии управления персоналом. При их разработке учитывают следующие факторы: цели и задачи организации, стратегическое позиционирование организации на рынке труда, организационная культура, ценности организации, стадия развития организации, структура и размер организации, финансовое положение, характеристики персонала организации.

Этап 3. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).

Этап 4. Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета).

Этап 5. Разработка системы нематериального стимулирования.

Этап 6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная в организации, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Система материального стимулирования может быть описана в едином внутриорганизационном документе («Положение об оплате труда и материальном стимулировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников, либо в документах, в которых отдельно прописаны система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот.

В рамках диагностики существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала организации необходимо выявить перечень мотиваторов (факторов), которые являются приоритетными в формировании мотивов трудовой деятельности.

В менеджменте образования существуют различные факторы мотивации, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, это не один фактор, а несколько, и вместе они составляют карту мотиваторов. Факторы мотивации делятся на внешние и внутренние.

Внутренние факторы мотивации: мечта, самореализация, идеи, творчество, самоутверждение, убежденность, любопытство, здоровье, потребность кому-то, личный рост, потребность в общении и т. д. *Внешние факторы мотивации:* деньги, карьера, статус, признание, престижные вещи, эстетика быта, возможность путешествовать и др.

Первые обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он поэтому желает сохранить, или избавиться от объекта, приносящего ему неудовлетворение. Внешние мотивы нацелены на приобретение отсутствующего объекта или, наоборот, избежание этого. Таким обра-

зом, мотивы различаются еще и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Так, позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным – наказание за ее невыполнение; позитивный внутренний мотив – увлекательность дела, которым он занимается, а негативный – его рутинный характер, вследствие чего от занятия человек, наоборот, стремится избавиться.

Таким образом, знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основой для согласования интересов сотрудника и организации, разработки системы мотивации для него.

Итак, после того как мотивационные факторы выявлены различными способами, необходимо понимание того, какими инструментами можно мотивировать сотрудника, сколько это будет стоить организации и как подсчитать эффективность системы в целом. Можно назвать традиционные инструменты мотивации, которые используются в практике работы организаций. Перечень таковых разделим на две большие группы: это материальные и нематериальные.

К *материальным инструментам мотивации* относятся заработная плата, бонусы, премия, компенсационный (социальный) пакет, дополнительные выплаты и т. п. *Нематериальных (или нефинансовых) инструментов* гораздо больше. Здесь варианты могут быть самые разные. Например: переходящий титул на ограниченный период, почетная грамота знак отличия, размещение фотографии на доске почета, награждение билетами в театр (с семьей), именные канцелярские принадлежности (бумага, папки, файлы и т. д.), фото представителя в буклете организации, оплата проезда, оплата абонемента в спортивный клуб, бесплатные обеды в ресторане, именные часы (стоимость варьируется), возможность в течение дня испытать себя в роли руководителя, совместные коллективные мероприятия (спорт и отдых), стимулирование свободным временем, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, консультативные службы, программы обучения организации и т. п.

Для сотрудников, чьими основными мотиваторами являются признание, карьера, статус, самоутверждение, у руководителя есть еще несколько вариантов нематериальных инструментов: участие в принятии решений, делегирование полномочий, участие в новом проекте организации и т. п.

Каждая организация использует уже описанные или придумывает свои варианты. Все зависит от корпоративной культуры организации, ее стратегических задач и целей. Но, комбинируя те или иные инструменты мотивации при построении общей системы, необходимо помнить, что нематериальные инструменты есть возможность использовать только тогда, когда сотрудники удовлетворены с материальной точки зрения. То есть тогда, когда удовлетворены их материальные ожидания, причем здесь идет речь не только о заработной плате, но и о полном наполнении компенсационного пакета.

Что же демотивирует сотрудников организации? Что такого делает организация, что приводит к снижению эффективности работы персонала, а в ряде случаев и к их увольнению? Существует несколько основных демотиваторов:

- формирование завышенных ожиданий у сотрудника, их невыполнение;
- неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование со стороны руководителя идей и инициативы сотрудника;
- отсутствие признания результатов работы и достижений;
- долгосрочный застой в профессиональной или управленческой карьере сотрудника, долговременное неизменение статуса внутри организации.

Мотивация сотрудников – это важный ресурс управления организацией, который позволяет ей двигаться вперед и реализовывать стоящие перед ней цели. Необходимо помнить, что в основе всегда лежит баланс интересов сотрудника и интересов организации.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность управления мотивацией персонала организации.
2. Какие методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности наиболее широко применяются в современных российских организациях?
3. Назовите основные цели системы мотивации трудовой деятельности работников организации.

Глава 4.

Диагностика мотивационно-потребностной сферы личности

§ 4.1. Методы диагностики мотивационно-потребностной сферы личности: обзор методов

Один из первых исследователей мотивации Г. Мюррей стремился выявить из всего многообразия мотивов основные, а не свести все потребности к одному или нескольким основным мотивам. На основании экспертных оценок Г. Мюррей составил и описал обширный список мотивов: автономия, агрессия, аффиляция, демонстрация своего «Я», доминирование, достижение, забота, зависимость, игра, избегание вреда, избегание унижения, осознание, отвержение, поклонение другому, противодействие, самозащита, самоуничтожение, сексуальные отношения, стремление к упорядоченности, чувственность и т. д. В итоге Г. Мюррей сосредоточил основное свое внимание на исследовании трех мотивов: достижения, аффиляции и власти (доминирования).

Дж. Аткинсон рассматривал мотивационный выбор как тенденцию к достижению или избеганию неудач. Им предложена математическую модель выбора. Тенденцию к достижению успеха можно представить как функцию от мотива достижения M_s , ожидания (вероятности) успеха P_s , побудительной ценности успеха $I_s = 1 - P_s$. Таким образом, побудительная ценность успеха тем выше, чем сложнее задача, и наоборот. Дж. Аткинсон предположил, что люди с высоким показателем мотива достижения будут склонны выполнять задачи умеренной степени сложности (с вероятностью выполнения 0,5). А лица с низким уровнем потребности в достижения успеха, т. е. с высоким уровнем потребности избегать неудачи, будут склонны избегать задач с умеренной трудностью. Люди с высокой потребностью в избегании неудач склонны выбирать задачи высокой степени сложности или, наоборот, очень легкие, таким образом снижая тревогу из-за неудачи.

Х. Хекхаузен рассматривал мотивы как устойчивые во времени ценностные диспозиции. Они не играют значимой роли в поддержании функционирования организма, не являются врожденными и формируются в процессе онтогенеза, будучи зависимыми от социальной среды.

Мотив связан с классом всех целей действий, которые содержат в себе ценностный момент. Мотив, по Х. Хекхаузену, охватывает не только установки на достижения или избегания неудачи, но и меру притязаний. В понятие «мотивация» вкладывается множество процессов и явлений для выбора направленности действий, исходя из ожидаемых последствий и затрат. Целенаправленность действий, их начало, возобновление, окончание и прерывание, разрешение конфликтов между целями – все это входит в понятие «мотивация». Х. Хекхаузен указывал также на существование мотивационной тенденции, то есть стремления завершить начатое. При этом он указывал, что мотивационные тенденции не реализуются по очереди, а существуют одновременно, но в конкретный момент времени реализуется какая-то одна из них, чтобы совершаемое действие вело к определенной цели. Таким образом, поведение представляет собой непрерывный поток действий, определяемых той или иной мотивационной тенденцией, что указывает на «динамичность» мотивационной сферы. Для контроля динамики мотивационных тенденций необходимы волевые процессы, иначе наши действия носили бы прерывистый характер.

Теоретическим основанием идеи Г. Мюррея является понятие «проекция», которое он трактует как «естественную тенденцию людей действовать под влиянием своих потребностей, интересов, всей психической организации». Подобный механизм «диалога» глубинных структур личности с реалиями, окружающими человека, послужил Г. Мюррею основой для разработки Тематического апперцептивного теста (ТАТ). Необходимо отметить, что проективный метод исследования личности, ее мотивации – это прием, с помощью которого испытуемого помещают в ситуацию, реакцию на которую он осуществляет в зависимости от значения для него этой ситуации, его переживаний, чувств и т. д. Это порождает разнообразие интерпретаций, отсутствие ограничений в выборе ответов и отсутствие оценок испытуемых как «правильных».

Стимульный материал методики ТАТ представляет собой ряд сюжетных картинок со слабоструктурированным содержанием. Интерпретация рассказов, составленных испытуемым по картам ТАТ, позволяет выявить проявление конкретных мотивационных тем. В настоящее время известен целый ряд модификаций ТАТ Г. Мюррея. К их числу можно отнести САТ (детский апперцептивный тест), РАТ (рисуночный апперцептивный тест), ТАТ Х. Хекхаузена и др. Общим является возможность диагностировать особенности мотивации, опираясь на содержание текстов испытуемых, в которые проецируется актуальное содержание подсознания.

Сложность интерпретации текстов требует длительного времени и может породить множество субъективных точек зрения экспериментаторов в зависимости от их теоретических пристрастий. Но необходимо отметить, что, несмотря на обозначенные трудности, ТАТ и по сегодняшний день остается одним из наиболее адекватных и распространенных методов изучения мотивации личности.

Тематический апперцептивный тест Х. Хекхаузена является модификацией проективной методики ТАТ Г. Мюррея. Стимульный материал содержит три изображения на тему успеха и три изображения на тему неудачи. За отведенное на каждое изображение время испытуемый должен ответить письменно на четыре вопроса. С использованием специального ключа анализируются полученные шесть рассказов, позволяя оценить силу мотива «Надежда на успех» и его компоненты («Потребность в достижении и успехе», «Инструментальная деятельность», «Ожидание успеха», «Похвала», «Положительное эмоциональное состояние», «Тема успеха») и мотива «Избегание неудачи» («Потребность в избегании неуспеха», «Инструментальная деятельность для избегания неуспеха», «Ожидание неуспеха», «Критика», «Отрицательное эмоциональное состояние», «Неуспех», «Тема неуспеха»).

Развивая идеи Г. Мюррея и Дж. Аткинсона и продолжая исследовать мотивацию достижения, Х. Хекхаузеном проверены следующие выводы по мотивационным тенденциям и уровню притязаний. Во-первых, переживание успеха или поражения связано не с объективными характеристиками задания, а со степенью трудности, которую определяет сам человек, исходя из своего опыта. Во-вторых, переживание успеха или поражения свойственно в отношении задач средней сложности. В-третьих, существует тенденция к увеличению собственных возможностей в достижении, особенно у мотивированных на успех людей. Но возможна и обратная переоценка, когда объективно легкая задача воспринимается сложной. В-четвертых, существуют индивидуальные различия в уровне притязаний, то есть различия в предпочитаемом уровне трудности задачи. При этом большинство различий находятся в зоне средней сложности задачи и могут быть гибки в зависимости от результатов деятельности. Если притязания касаются крайних уровней сложности (слишком сложные или слишком простые), то у таких людей есть тенденция к ригидности в выборе сложности задачи вне зависимости от результатов.

На уровень притязаний влияют ситуационные факторы, в частности важность задания, уровень реальности задачи, удаленность во времени ситуации достижения цели, конфликт критериев успешности.

Ряд исследователей предлагают изучать мотивацию на основе процедур, связанных с методом самооценки (опросники). Здесь могут действовать различные механизмы психологической защиты, провоцируя актуализацию контроля сознания, что снижает достоверность полученных результатов.

Кратко рассмотрим опросниковые методы диагностики мотивационной сферы личности. Перечень представленных ниже методик не является исчерпывающим, но позволяет получить представления о разнообразных способах диагностики.

Методика диагностики личности на мотивации к успеху (Т. Элерс) предназначена для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Представляет собой опросник из 41 утверждения, на которые испытуемый должен дать ответ «да» или «нет». По итогам подсчитывается количество баллов и определяется уровень мотивации к успеху.

Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач (Т. Элерс) направлена на выявление силы мотива избегания неудач. Представляет собой опросник из 30 строк, в каждой из которых представлено по три слова. Испытуемый должен выбрать одно из трех слов в каждой строке, которое в наибольшей степени его характеризует. По итогам подсчитывается количество баллов и определяется уровень мотивации к избеганию неудач.

Тест для диагностики мотивации достижения (А. Мехрабиан) направлен на диагностику мотивов стремления к успеху и избегания неудачи. Тест имеет две формы – мужскую (32 утверждения) и женскую (30 утверждений). Испытуемый должен оценить степень своего согласия или несогласия по шкале от –3 до 3. По итогам подсчитывается суммарный балл. 27% выборки с наибольшими значениями относят к людям с доминирующим мотивом на успех, а 27% выборки с меньшими баллами – люди, которые руководствуются мотивом избегания неудачи.

Диагностика мотивационной структуры личности (В. Э. Мильман) представляет собой опросник, направленный на диагностику типов эмоционального и мотивационного профилей личности. Составит из 14 утверждений, в каждом из которых есть 8 пунктов, которые должен оценить испытуемый. По результатам опроса можно определить тип мотивационного профиля (прогрессивный, импульсивный, регрессивный, экспрессивный, уплощенный) и тип эмоционального профиля (стенический, астенический, смешанный стенический, смешанный астенический).

Как пример методики, исследующей близкое к мотивации понятие «Вовлеченность» (физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое способствует наилучшему выполнению работы), а также другие, влияющие на нее параметры, можно рассмотреть модель компании Kincentric (Aon Hewitt) и ее использование в исследовании российской компании.



Рис. 4.1. Аспекты работы, влияющие на вовлеченность, по модели компании Aon Hewitt

Опросник для мотивации успеха и боязни неудач (А. А. Реан) позволяет оценить силу мотивации на успех (позитивной мотивации) или на неудачу (негативной мотивации). Опросник представляет собой список из 20 утверждений, на которые респондент должен ответить «да» или «нет».

Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере (О. Ф. Потемкина) представляет собой опросник из 80 утверждений. Результатом исследования является выявление соотношения установок на процесс и результат, альтруизм и эгоизм, свободу и власть, труд и деньги.

Методика диагностики мотивации профессиональной деятельности (К. Замфир в модификации А. А. Реан) применяется для определения выраженности внутренней и внешней мотивации профессиональной деятельности. Представляется собой опросник из 7 утверждений, согласие с которыми нужно оценить по пятибалльной шкале. В итоге определяется мотивационный комплекс личности, выражающийся в соотношении внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации.

Список литературы к § 4.1

1. Мильман, В. Э. Метод изучения мотивационной сферы личности: практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции / В. Э. Мильман. – Москва, 1990.
2. Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2002. – 672 с.
3. Реан, А. А. Психология изучения личности : учеб. пособие / А. А. Реан. – Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 288 с.
4. Собчик, Л. Н. Мотивационный тест Хекхаузена : практическое руководство / Л. Н. Собчик. – Санкт-Петербург : Речь, 2002. – 16 с.
5. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Речь, 2001. – 240 с.

§ 4.2. Самоактуализационный семантический ТАТ: общая характеристика, структура методики и области ее применения

Сложность интерпретации текстов требует длительного времени и может породить множество субъективных точек зрения экспериментаторов в зависимости от их теоретических пристрастий. Но необходимо отметить, что, несмотря на обозначенные трудности, ТАТ и по сегодняшний день остается одним из наиболее адекватных и распространенных методов изучения мотивации личности. Опросники в силу действия различных механизмов психологической защиты провоцируют актуализацию контроля сознания, что снижает достоверность полученных результатов. Таким образом, необходимость создания диагностических процедур, направленных на диагностику мотивации, сохраняется в современной психодиагностике личности.

Попытка создания методик нового поколения была осуществлена В. Г. Грязевой-Добшинской (1995). В качестве реальности, способной «преодолеть» контроль сознания, В. Г. Грязевой-Добшинской был выбран метод психосемантики. Психосемантика является той областью психологии, которая изучает генезис, строение и функционирование индивидуальной системы значений. Категория «семантическое значение» задает подход, изучающий систему субъективно понимаемых значений (Т. Ю. Артемьева, В. Ф. Петренко, Ч. Осгуд и др.). Но включение континуума семантических значений в поиск ответа на вопрос,

что побуждает человека к деятельности, еще более усложняет процедуры диагностики.

Этот факт определил выбор метода ролевых конструктов Дж. Келли. По мнению Дж. Келли, личностный конструкт – это «понятийная система, с помощью которой человек пытается приспособиться к объективной действительности». Другими словами, это «идея, которую человек использует, чтобы осознать или интерпретировать действительность, объяснить или предсказать свой опыт». В процессе индивидуальной диагностики испытуемый попадает в ситуацию построения субъективных семантических пространств, структурированных полюсами. Каждый из полюсов может порождать свою логику развертывания активности индивида.

Для изучения индивидуальных особенностей структуры мотивации личности Н. В. Долдо в рамках дипломного проекта под руководством В. Г. Грязевой (1995) разработан Самоактуализационный семантический ТАТ (САС-ТАТ). Тест прошел адаптацию в процессе реализации программы «Одаренные дети: экология творчества» (В. Г. Грязева, Л. Н. Родыгина, Н. В. Маркина и др., 1993) и процесс стандартизации (Н. В. Маркина, 1996, 2004).

Обратимся к более подробному описанию методики. САС-ТАТ создан на основе техники репертуарных решеток. В качестве элементов выступает 21 карта. Из них – 15 карт Тематического апперцептивного теста Г. Мюррея и 6 карт ТАТ Х. Хекхаузена. Элементы организованы в семь серий по три карты в каждой. Относительно каждой серии испытуемым предлагается осуществить выбор двух чем-то между собой похожих карт и противопоставление им третьей, чем-то на взгляд испытуемого отличающейся. В этом проявляется проективный характер методики и возможность проецирования психического содержания бессознательного.

Когнитивный процесс наблюдения сходства и различий приводит к формированию личностных конструктов. Таким образом, по крайней мере три элемента (явления или предметы) необходимы для формирования конструкта: два из элементов конструкта должны быть похожими друг на друга, а третий элемент должен отличаться от этих двух. Конструкты имеют два противоположных полюса. То, в чем два элемента считаются похожими или подобными, называется эмерджентным полюсом, или **полюсом сходства конструкта**; то, в чем они противоположны третьему элементу, называется имплицитным полюсом, или **полюсом контраста конструкта**. Следовательно, каждый конструкт обладает эмерджентным и имплицитным полюсами. Цель теории личностного конструкта – объ-

яснить, каким образом люди интерпретируют и прогнозируют свой жизненный опыт с точки зрения сходства и различий.

В отличие от классической техники репертуарной решетки испытуемые не формулируют семантические значения, задающие полюса ролевых конструкторов. Им предлагается список заданных конструкторов. В качестве семантических высказываний выбраны фразы из самоактуализационного теста. Выбор именно этой системы семантических фраз связан с исходным целевым назначением методики – исследование структуры мотивации творческой личности. Поскольку феномен самоактуализации наиболее близок феномену креативности (А. Маслоу и др.), это предопределило выбор высказываний. В списке 22 высказывания, соответствующие конкретному виду мотива. Высказывания относятся к шкалам Самоактуализационного теста (шкала «ценностных ориентаций», шкала «гибкости», шкала «поддержки», шкала «творческой направленности»). В список включены также некоторые высказывания из опросника диагностики мотивации достижения Мехрабиана.

Темы мотивов заданы проективным содержанием карт ТАТ Г. Мюррея и ТАТ Хекхаузена: мотив «*надежды на успех*» – НУ; мотив «*избегания неудачи*» – БН; мотив «*поддержки с опорой на себя*» – П+; мотив «*поддержки с опорой на других*» – П–; мотив *гибкости* – Г; мотив *творческой направленности* – Т.

При этом каждые два мотива попарно образуют следующие типы мотивации: *мотивация достижения* (НУ и БН), *мотивация самоактуализации* (П+ и П–) и *мотивация творчества* (Г и Т).

В процессе обработки протокола-решетки каждому выбранному испытуемым высказыванию приписывается определенный шифр (в соответствии с ключом). А затем подсчитывается количество баллов по каждому виду мотивов. Это сочетание задает структуру мотивации, а степень выраженности баллов по каждому виду мотивов дает возможность получить мотивационный профиль.

Самоактуализационный семантический ТАТ позволяет выявить тенденцию предпочтения тех или иных мотивов и судить о том, каким смыслом они могут быть наделены (личностным или ситуативным). Достоинство методики САС-ТАТ заключается в том, что она позволяет определить структуру мотивации как совокупность важных мотивов деятельности. В ходе анализа предлагается выявить, какие типы чаще других выбирает испытуемый, каким образом они связаны между собой. Особенности этой взаимосвязи позволяют составить представление о системе «личностных смыслов» субъек-

та, которые могут проявляться не только в деятельности, связанной с достижениями, но и в других сферах жизни.

Использование самоактуализационного семантического ТАТа в ряде эмпирических исследований обозначило необходимость ее стандартизации. Это позволит представить стандартные значения степени выраженности мотивов, задающих структуру мотивации.

Необходимо отметить, что первый этап стандартизации продемонстрировал недостаточность, точнее ограниченность определения нормативных ориентиров для определения соответствия степени выраженности того или иного мотива в структуре мотивации. Стоит отметить тот факт, что степень выраженности мотива «гибкость» и мотива «творческая направленность» во всех возрастных группах значительно снижена по сравнению с другими мотивами.

Эмпирические возможности методики САС-ТАТ. В рамках исследования мотивации педагогов, имеющих опыт создания и внедрения инновационных проектов, Н. В. Маркиной выявлено, что в структуре мотивационного профиля педагогов-инноваторов доминируют мотив «надежды на успех» и мотивы, заданные извне. Другими словами, природа мотивационного ресурса педагогов-инноваторов кроется: а) в выборе ими деятельности, связанной с адекватной оценкой профессиональной ситуации и тщательным анализом своей подготовки, компетентности для решения профессиональных вопросов, возникающих внутри этой ситуации; б) в выборе тех профессиональных стратегий, которые заданы практикой совместной групповой деятельности, опытом командного взаимодействия.

В исследовании Д. Н. Погорелова и Н. В. Маркиной доказано, что: а) тип образовательного учреждения не влияет на соотношение мотивов в структуре мотивации достижения; б) у педагогов доминирует мотив надежды на успех. Обращает на себя внимание тот факт, что 35,93% педагогов, принявших участие в исследовании, находятся в ситуации мотивационной дисгармонии. Деятельность каждого третьего педагога, будучи детерминирована привлекательностью достижительной мотивации, мотивации высокой внешней оценки, характеризуется нестабильным эмоциональным фоном.

Список литературы к § 4.2

1. Баннистер, Л. Новый метод исследования личности : руководство по репертуарным личностным методикам / Л. Баннистер, Ф. Франселла. – Москва : Прогресс, 1987. – 236 с.

2. Маркина, Н. В. Самоактуализационный семантический ТАТ: структура методики и ее эвристические возможности / Н. В. Мар-

кина, В. Г. Грязева-Добшинская, Н. В. Нестерова // Социальная психология творчества – 2007. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2007. – С. 112–119.

3. Маркина, Н. В. Мотивационные ресурсы инновационной образовательной деятельности педагогов / Н. В. Маркина // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2015. – № 2 (23). – С. 58–64.

4. Маркина, Н. В. Соотношение мотивов «надежда на успех» и «избегание неудачи» у педагогов образовательных учреждений различного типа / Н. В. Маркина, Д. Н. Погорелов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2016. – № 4 (29). – С. 45–52.

5. Маркина, Н. В. Мотивационные ресурсы деятельности педагогов в условиях цифровизации образования / Н. В. Маркина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков // Проблемы и тенденции развития социокультурного пространства России: история и современность : материалы VIII международной научно-практической конференции, Брянск, 14–15 мая 2021 года. – Брянск : Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2021. – С. 209–215.

6. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Речь, 2001. – 240 с.

§ 4.3. Типы мотивационных конструктов

В структуре мотивации всегда есть доминирующие, вытесненные мотивы и мотивы, актуализирующиеся в зависимости от ситуации. В психосемантике Келли **личностный конструкт** – это идея или мысль, которую человек использует, чтобы осознать или интерпретировать, объяснить или предсказать свой опыт. Он представляет собой устойчивый способ, которым человек осмысляет какие-то аспекты действительности в терминах схожести и контраста.

Развивая идеи Келли о личностном конструкте, мы предлагаем понятие «мотивационный конструкт».

Мотивационный конструкт является биполярным, каждый его полюс задан конкретным мотивом. Выбор одного из них определяется силой мотивационной тенденции, ее валентностью и направленностью на реализацию соответствующей деятельности. Дихотомичность мотивационного конструкта подкрепляется опытом воплощения, результативностью конкретных мотивов деятельности. Отметим, что *«сущность мышления человека заключается в осознании жизненного опы-*

та в терминах черного или белого, а не оттенков серого». Другими словами, неизбежен конфликт мотивов и выбор между ними. При этом выбор связан с идеей приоритетности одного из них и вытесненности другого мотива. Выбор одного из мотивационных полюсов для человека происходит неосознанно. На уровне сознания это проявляется в формулировке цели деятельности.

Рассмотрим в качестве примера мотивационный конструкт «мотив надежды на успех» – «мотив гибкости» (НУ/Г). Два полюса данного конструкта представлены мотивами, природа которых связана с достигательной мотивацией и мотивацией творчества. На первый взгляд, для успешной творческой деятельности важны и сила ее мотивов, и настрой на воплощение задуманного. Следовательно, оба мотива важны. Но, в зависимости от того, какой из мотивов в приоритете, человек будет либо осуществлять поиск вариантов решений и областей их применения («мотив гибкости»), либо выберет один вариант для реализации наиболее адекватный текущей ситуации, его потенциалу и способностям («мотив надежды на успех»). Другими словами, либо человек будет перебирать варианты и выйдет на результат методом проб и ошибок, либо сконцентрируется на одном варианте и приложит все усилия для его реализации. В первом случае он будет игнорировать «мотив надежды на успех», а во втором – «мотив гибкости».

Мотивационные конструкты могут быть гомогенными или гетерогенными.

Гомогенный мотивационный конструкт характеризуется наличием на обоих полюсах мотивов, относящихся к одному типу мотивации (достижения, творчества, самореализации). Например, для гомогенных мотивационных конструктов, детерминированных достигательной мотивацией, могут быть следующие варианты: «мотив надежды на успех» – «мотив избегания неудачи» (НУ/БН), «мотив надежды на успех» – «мотив надежды на успех» (НУ/НУ), «мотив избегания неудачи» – «мотив избегания неудачи» (БН/БН).

Среди гомогенных мотивационных конструктов можно выделить **«зрелые» или «адекватные» мотивационные конструкты**, когда полюсы заданы противоположными мотивами («мотив надежды на успех» – «мотив избегания неудачи»). В данном случае человек имеет возможность явного выбора для определения целей своей деятельности в зависимости от требований ситуации и собственных ресурсов.

В случае «мотивации достижения» деятельность будет направлена на реализацию, достижение поставленной цели («мотив надежды на успех») или на минимизацию ущерба, избегание последствий («мотив избегания неудачи»).

В случае «мотивации самореализации» – деятельность по раскрытию, проявлению своего потенциала, своего развития («мотив самоактуализации») или на следование целям другого («мотив, заданный извне»).

В случае «творческой мотивации» человек ориентируется на поиск новых подходов, областей их применения, охватывая большой перечень возможностей, но не погружаясь вглубь («мотив гибкости») или на проработку, углубление, расширение, воплощение выбранной идеи («мотив творчества»).

Также среди гомогенных мотивационных конструктов можно выделить **«незрелые», «размытые» или «подавляющие» мотивационные конструкты**, когда на обоих полюсах находится один и тот же мотив (например, «мотив надежды на успех» – «мотив надежды на успех» или «мотив избегания неудачи» – «мотив избегания неудачи»). В такой ситуации человек как бы не имеет выбора или оказывается в ситуации «выбор без выбора», когда вне зависимости от текущей ситуации и наличных ресурсов его деятельность задается одним и тем же мотивом. Это сужает возможный репертуар решений, доступных человеку, делая их односторонними и не всегда подходящими для ситуации или принимаемыми окружающими.

Если на полюсах мотивационного конструкта находятся мотивы разного типа мотивации, он является **гетерогенным**. Особенность гетерогенных мотивационных конструктов состоит в наличии конфликта между мотивами разной природы – человек либо концентрируется на достижении целей, успеха («мотив надежды на успех»), либо реализует, раскрывает свой потенциал («мотив самоактуализации»); либо прорабатывает, воплощает, улучшает идею («мотив творчества»), либо ориентируется на достижение успеха в решении задачи («мотив надежды на успех»). Здесь может присутствовать дополнительное поле для конфликта мотивов и ощущения внутренней неудовлетворенности в выборе (при таком выборе всегда приходится чем-то жертвовать). Если рассматривать пример выше с точки зрения потери – либо успех, либо реализация своего потенциала. Другими словами, человек определяет для себя, что либо он будет успешен, забывая о своем личностном развитии, либо он развивается как личность, но тогда успех для него недоступен.

Н. В. Маркина и Е. С. Письменюк, изучая частоту встречаемости обозначенных мотивационных конструктов у руководителей, выявили, что наиболее значимым и популярным является сочетание таких мотивов, как *БН/НУ* (среди руководителей – 33%), *БН/П+*

(среди руководителей – 17%), *БН/П-* (среди руководителей – 20%), *БН/Т* (среди руководителей – 14%).

В первом случае (*БН/НУ*) это свидетельствует о сознательном предпочтении руководителями проблемных ситуаций. При этом руководитель опасается оплошности, неуспеха, повторения неудачи, в противном случае результат представляется ему слишком легким и малозначительным. Ожидание неудачи придает вес и значительность полученному итогу работы.

Если в структуре мотивации руководителя обнаружены мотивационные конструкты *БН/П+* или *БН/П-*, это может свидетельствовать о том, что достигая какого-либо результата, руководитель игнорирует либо мотивы собственной самореализации, ценности самоактуализации, свой внутренний мир, либо то, что предлагает ему социальное окружение. В первом случае руководитель, опасаясь неудачи, не позволяет себе опираться на свои идеи, возможности и ресурсы. В таком случае руководитель является скорее исполнителем, которому нужен наставник или другие, чтобы помочь реализовать свои потенциалы. Ожидание неудачи в таком случае лишает руководителя возможности активно использовать свои ресурсы. Во втором случае руководитель отвергает все то, что приходит извне. Это могут быть, например, различные веяния рынка или особенности коллектива. В таком случае руководитель действует так, как хочет он сам, в большинстве случаев он не будет учитывать мотивы своих подчиненных.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные идеи Г. Мюррея.
2. Какие задачи склонны выполнять люди с высоким уровнем мотива достижения?

Список литературы к § 4.3

1. Левин, К. Динамическая психология : избранные труды / К. Левин. – Москва : Смысл, 2001. – 572 с.
2. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 672 с.
3. Маркина, Н. В. Особенности мотивационно-смысловой сферы руководителей среднего звена / Н. В. Маркина, Е. С. Терехова // Социальная психология творчества – 2007. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2007. – С. 68–75.
4. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – Санкт-Петербург : Питер ; Москва : Смысл, 2003. – 860 с.

Глава 5.

Эффективные практики и инструменты управления мотивацией профессионального развития

§ 5.1. «Колесо баланса» – инструмент управления мотивацией профессионального развития в условиях проектного менеджмента

Рассмотрим возможности данного инструмента в рамках проектного подхода к разработке и реализации инновационных образовательных проектов. Он зарекомендовал себя в условиях управленческого консалтинга ряда региональных и муниципальных программ поддержки образовательных организаций. В данном параграфе речь пойдет о проектах школьной проектной команды, участником/координатором которой может выступать педагог. Рефлексивная культура здесь является механизмом развития профессиональной деятельности и личности педагога и системообразующим элементом общей профессиональной культуры педагога.

Сам же процесс формирования рефлексивной культуры педагога имеет циклический, нелинейный характер. Это проявляется в следующей логике рефлексивных шагов: «деятельность – затруднение в деятельности – рефлексия – скорректированная деятельность». Нелинейность процесса заключается в возможности возвращения к любому уже пройденному шагу в процессе повышения квалификации. Данное условие обеспечивает приобретение рефлексивного опыта и усложнение осуществляемых педагогом рефлексивных процессов.

Различные рефлексивные практики активно используются при этом. Среди них инструмент «Колесо баланса», который позволяет оценить разные стороны проекта на той стадии, на которой он сейчас находится, а также направить фокус внимания на те стороны проекта, которые нуждаются в дополнительном влиянии. Пошаговые процедуры приведены ниже.

Шаг 1. Определите перечень критериев (аспектов) проекта (рекомендуем выделить 8 аспектов). При работе педагога могут изменять список по своему усмотрению. Отметим здесь некоторые из них: «Соответствие прогнозируемых результатов цели и зада-

чам»; «Степень воплощения организационно-управленческих и методических решений»; «Включенность педагогического коллектива в реализацию инновационного образовательного проекта, четкость определения их функциональных задач» и т. п.

Шаг 2. Алгоритм использованием техники «Колеса баланса»:

– Подпишите части колеса, обозначив аспекты, которые вы планируете оценить.

– Оцените каждый аспект от 1 до 10, где 10 – максимальная эффективность и удовлетворенность. Заштрихуйте выбранные диапазоны.

– Опишите в нескольких словах, что для вас означает выбранное значение по каждому аспекту. Какие на этом уровне есть плюсы, какие минусы?

– Опишите в нескольких словах, что будет означать оценка в 10 баллов по каждому аспекту. То есть как максимально эффективно будет реализовываться этот аспект проекта.

Шаг 3. Может быть так, что развитие одного из аспектов может подтянуть за собой развитие других, и, наоборот, возможно какой-то аспект на текущий момент оттягивает слишком много сил, мешая развитию других. Ответьте на вопросы: какой аспект нужно «подтянуть», чтобы увеличить эффективность проекта? до какого уровня его (их) нужно «подтянуть»? Напишите в нескольких словах, что для вас означает выбранный уровень. Какие плюсы, преимущества на этом уровне появляются? Выделите те аспекты, которые нужно подтянуть и обозначьте, до какого уровня.

§ 5.2. Рекомендации по повышению мотивации труда педагогов общеобразовательной организации

Рекомендация 1. Усиление личностного смысла профессионального развития педагогов путем определения притягательного смысла и значимости самой профессии. Развитие отношения к труду как к социально и лично значимой потребности; формирование способности получать удовлетворение от высокого качества выполняемой работы; придание уверенности в реализации собственных способностей и намерений; учет интересов каждого в планировании дел; предоставление педагогам профессиональных вызовов как возможности мобилизовать собственные ресурсы.

Рекомендация 2. Поиск и внедрение новых механизмов мотивации труда педагогов путем совершенствования системы оценки

и механизмов стимулирования труда; создание эмоционально благоприятной мотивационной среды; внедрение системы доброжелательного и требовательного наставничества; согласование общих ценностей; обращение к потребностям педагогов; снижение напряженности в условиях нестабильности.

Рекомендация 3. Изменение роли руководителя в мотивации труда педагогов путем отказа от стереотипов управления; овладение базовыми навыками лидерской компетентности; завоевание доверия; выражение восхищения достижениями педагога; оказание помощи педагогу в решении профессиональных задач; подчеркивание значимости и уникальности каждого; создание позитивного настроения и личного примера в делах; минимизация рисков при внедрении инноваций.

Рекомендации по формированию стиля поведения руководителя, ориентированного на создание мотивационного поля в организации: обращайтесь со своими подчиненными как с личностями; привлекайте педагогов к активному участию в делах организации; сделайте работу интересной, старайтесь минимизировать скуку и рутину в заданиях; поощряйте сотрудничество и групповую работу; предоставляйте сотрудникам возможности для роста; информируйте работников о перспективах работы; обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе; поставьте перед коллективом общую цель и постарайтесь создать такую атмосферу, когда педагоги будут работать единой командой по достижению данной цели; свяжите поощрение с достигнутыми результатами (причем поощрение должно быть *соизмеримо* с достигнутым результатом).

§ 5.3. Обратная связь как эффективный инструмент нематериальной мотивации персонала

Грамотная система мотивации персонала включает в себя не только материальную составляющую, но и различные методы нематериальной мотивации. К таким методам можно отнести, в том числе, такой инструмент, как обратная связь. Она требует от руководителя внимательности и наблюдательности в оценке сотрудника, регулярного выделения на этот процесс временного ресурса, но при этом зачастую может принести эффект равный или даже больший в сравнении с различными денежными вознаграждениями. При этом, несмотря на широкую известность данного метода, немногие руководители ор-

ганизаций умеют выстраивать данный процесс грамотно, не переходя на критику работника или простую похвалу.

Обратная связь как процесс представляет собой отклик на конкретные действия сотрудника и его работу в целом за определенный период времени по результатам его профессиональной деятельности. Эффективно выстроенные каналы обратной связи дают возможность руководству корректировать работу отдельных сотрудников и целых подразделений, а также получать актуальную информацию о последствиях собственных управленческих решений. Данный инструмент помогает осуществлять информационный обмен в организации. Для этого необходимо соблюдать двусторонний характер взаимодействия, то есть информация должна не только идти от руководителя к подчиненным, но и двигаться в обратном направлении. Такая система коммуникации будет эффективной при вовлеченности в этот процесс сотрудников всех уровней.

Виды обратной связи различаются в зависимости от целей и форм предоставления. В одних случаях цель заключается в мотивации и поддержке сотрудников, и тогда можно говорить о поддерживающей обратной связи, результатом которой будет являться то, что сотрудник понял, что именно он делает хорошо и был замотивирован и дальше работать также. В других случаях цель состоит в улучшении навыков сотрудника и корректировке его деятельности для достижения необходимого результата, и такая обратная связь носит название развивающей. При получении развивающей обратной связи сотрудник понимает, что именно он делал неверно, как это необходимо скорректировать, и получает необходимую мотивацию на данные изменения. В обоих случаях обратная связь должна быть структурированной и идти по определенному алгоритму.

Алгоритм развивающей обратной связи выстроен по следующим этапам:

- опишите рабочую ситуацию, в которой вы заметили неверные действия сотрудника;
- сообщите о произошедших последствиях и о своем отношении к произошедшему;
- запросите мнение собеседника о ситуации, чтобы понять его точку зрения;
- вместе определите причины возникновения трудностей в ситуации;
- совместно определите способы исправления ситуации;
- обсудите и обозначьте правила, которые позволят не допустить повторение проблемы.

Важно понимать, что диалог должен быть выстроен эмоционально уравновешенно, и в данном случае ответственность лежит именно на человеке, предоставляющем обратную связь. Цель диалога состоит не в обвинении кого-либо, а в обнаружении неверно выстроенных процессов и поиске возможностей для улучшения работы.

Алгоритм поддерживающей обратной связи состоит из меньшего количества этапов:

- Расскажите сотруднику, какие конкретные действия он сделал хорошо и грамотно и к каким позитивным результатам это привело.
- Обозначьте свое отношение к данной ситуации.
- Сообщите, почему это важно для организации, подразделения и самого сотрудника.
- Сформулируйте пожелание и мотивацию на будущее, которое закрепит эффективные навыки в последующей деятельности сотрудника.

Грамотное сочетание методов обратной связи способствует установлению контакта между руководством и рядовыми сотрудниками, а также помогает достичь более высоких результатов в профессиональной деятельности. Таким образом, выстроенная грамотная и регулярная система предоставления обратной связи сотрудникам поможет усилить структуру нематериальной мотивации в организации.

Практическое задание

1. Вспомните ситуацию, когда сотрудник допустил ошибку в своей деятельности. Сформулируйте поэтапно диалог в форме развивающей обратной связи.

2. Вспомните ситуацию, когда сотрудник достиг значимого результата в своей деятельности. Сформулируйте поэтапно диалог в форме поддерживающей обратной связи.

Список литературы к § 5.3

1. Гид НВР. Эффективная обратная связь – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 196 с.

2. Манн, И. Б. Фидбэк. Получите обратную связь! / И. Б. Манн, Е. М. Золина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 220 с.

инновационного менеджмента.

Учебное издание

Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских
М. Е. Гумницкий, А. С. Гумницкая
А. П. Шумкова

**Психология мотивации
профессионального
развития**

Учебное пособие

*Ответственный редактор А. Э. Санько
Ответственный за выпуск А. В. Коптелов
Технический редактор Н. А. Лазариди*

Подписано в печать 16.09.2022. Формат 60×84^{1/16}
Усл. печ. л. 4,65. Тираж 100 экз. Заказ № 60

ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88

Отпечатано
в ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88