

## **Демотивація персоналу у сфері освіти**

У народі здавна кажуть, що не хоче – це гірше, ніж не може. А чи хочуть найкращі педагогічні кадри працювати із повною віддачею для навчання і виховання дітей, чи достатньо вони вмотивовані до роботи?

Питання мотивації кадрів, в основному, розглядається у спеціалізованій літературі з управління персоналом<sup>1</sup> і застосовується на комерційних підприємствах. Ті ж, хто керують освітою, у переважній більшості, таких праць не вивчали (у педагогічних вузах курс менеджменту до навчальних програм не включений). Майбутні педагоги частково розглядають теорії мотивації у курсі психології і педагогіки. У сучасній науці достатньо глибоко розроблені різнопланові аспекти мотивації<sup>2</sup>, і можуть використовуватися у практиці бізнесових, державних і громадських структур.

Метою даної роботи є проаналізувати найбільш поширені причини демотивації освітянських кадрів в Україні і розглянути шляхи підвищення мотивації працівників у сфері освіти.

Розглянемо діяльність освітянина із позицій основних теорій мотивації людини. Прослідкуємо, які фактори необхідні для високої мотивації працівника і які із цих чинників присутні в освітній сфері, а які відсутні, але можуть бути створені або компенсовані альтернативним шляхом.

Характерними ознаками сильної мотивації є високі результати і стабільність у роботі; енергія, ентузіазм і рішучість у досягненні поставлених цілей, кооперація у вирішенні проблем; готовність брати на себе відповідальність; готовність враховувати зміни зовнішніх і внутрішніх обставин, що пов'язані із діяльністю колективу. Натомість яскравими ознаками демотивації працівників є байдуже ставлення до роботи; невиконання завдань у зазначені терміни і самоусунення від заходів; перебільшення труднощів при розгляді проблем, скарг, суперечок; невинуватий опір змінам. Подивившись на наведені вище фактори, кожен керівник зможе відразу скласти враження про рівень мотивації його працівників. Якщо до вашого колективу підходять лише ознаки високої мотивації – не витрачайте дарма час і не читайте цю статтю далі. Просто робіть те, що робили до цього. У Вас добре виходить. Якщо ж присутні ознаки демотивації, то давайте пошукаємо, звідки вони беруться.

Найбільш поширеною і відомою теорією, що пояснює феномен мотивації людської діяльності, є теорія піраміди Абрахама Маслоу. В основі піраміди лежать фізіологічні потреби (їжа, одяг, житло, розмноження). Далі – потреба безпеки – захист від непередбачуваних життєвих подій. Лише після задоволення фізичних потреб проявляються соціальні – бажання бути прийнятим за свого своєю групою („ми-групою”). Після цього виникає бажання визнання – престиж, репутація, високий соціальний статус. І лише

тепер може виникнути потреби найвищого (п'ятого) рівня – потреби у самоактуалізації – самовираженні, самореалізації.

Найпоширенішою помилкою керівників є створення умов для реалізації потреб вищого рівня без задоволення нижчого. Як у тому радянському анекдоті, коли голова колгоспу на зборах колективу оголошує порядок денний із двох питань. Перше – будівництво паркану, друге – будівництво комунізму. Але, оскільки дощок для будівництва паркану немає, то пропонує відразу перейти до розгляду другого питання.

Скільки разів доводилося дивуватися, що колектив не підтримав проведення чергового конкурсу, який розкривав *такі* можливості для творчої самореалізації вчителів. Керівництво обурене, як можна бути такими меркантильними. Адже, не хлібом єдиним... і так далі.

Певне, на то у вчителя були свої причини. Для наочності змодельюємо ситуацію, коли людина три дні не їла, а тут їй відразу два запрошення – виступити на телебаченні (потреба самореалізації) і піти на обід (фізична потреба). Як ви гадаєте, де опиниться ця людина. Ви праві! Точно – не в телестудії! Коли хочеться їсти, імідж і престиж стають далекими і неважливими. Аналогічно полягають справи і з безпекою. Коли людину наздоганяє голодний вовк, вона не буде думати про своє місце у соціумі. Вона буде лише швидко бігти. І такі приклади можна навести відносно всіх інших рівнів потреб.

Тобто, які б широкі умови для творчої реалізації вчителя не були створені, поки не будуть задоволені всі нижчі рівні потреб, вищі навіть не виникнуть. До задоволення фізіологічних, не виникнуть соціальні, а до задоволення соціальних, вчитель не подумає про потребу у самоактуалізації. Якщо учителеві не заплатити достатньо грошей, аби він забезпечував свою сім'ю житлом, одягом, їжею, він піде не на конкурс „Вчитель року”, а на чергову „халтуру”, не дивлячись на все своє педагогічне покликання і талант. Тільки після того, як задоволені базові фізичні потреби, є сенс розглядати „нематеріальні” чинники мотивації.

Іншою поширеною концепцією пояснення мотивації є теорія справедливості Стейсі-Адамса. Кожна людина оцінює винагороду за свою працю за двома критеріями: 1) чи не отримую я менше, ніж докладаю зусиль; 2) чи не отримую я менше, ніж інші, що докладають стільки ж зусиль. І якщо працівник з'ясовує, що винагорода неадекватна, він зменшує власний внесок у справу доти, доки йому не буде здаватися, що винагорода відповідає докладеним зусиллям. Відповідно, чим менша зарплата педагога в абсолютних цифрах і у порівнянні із зарплатами у інших галузях господарства, тим гірше він працює. І робить це для досягнення справедливості.

Дана ситуація є типовою не лише для фінансового чинника. Якщо ще півсотні років тому вчитель йшов вулицею, і з ним шанобливо віталися – це була своєрідна компенсація за недостатню матеріальну винагороду. Вчитель приймав це як прояв справедливості. Сьогодні традиція поваги до вчителя втрачена. Навпаки, професія педагога стає однією із найменш престижних.

Відповідно до уяви вчителя про справедливість, бачимо ще один фактор зниження мотивації до роботи.

Звернемо свій погляд ще на теорію ланцюга мотивації Черчілля, Форда і Уолкера. Наявна мотивація породжує зусилля спрямовані на досягнення мети. Завдяки затраченим зусиллям людина досягає певних результатів у роботі. За ці результати отримує винагороду. А винагорода дає людині задоволення і цим знову підсилює мотивацію. Так коло замикається. Але коли винагорода не відповідає потребам людини (піраміда Маслоу), або суб'єктивно розглядається як несправедлива (теорія справедливості), то задоволення людина не отримує. Відбувається розрив ланцюга і замість підсилення мотивації, спостерігаємо демотивацію персоналу.

Як бачимо, аналіз ситуації за трьома найпоширенішими теоріями мотивації показав, що у вітчизняній освіті присутні всі необхідні фактори для глибокої демотивації кадрового потенціалу. Але, ніхто не б'є на сполох.

Наслідки демотивації, наприклад, у бізнесі очевидні і дають миттєві результати – зниження прибутків. Це безперечний стимул, щоб керівництво терміново розробило самостійно або найняло консультантів для створення комплексу заходів з підвищення мотивації персоналу. В освіті, як відомо, помилки не менш небезпечні, але менш помітні. Тому демотивація педагогічних працівників часто залишається поза увагою керівництва. А, між іншим, демотивація кваліфікованих кадрів з освіти, знижує конкурентоспроможність наших випускників і, відповідно, конкурентноздатність всієї економіки нашої держави.

У першу чергу, школу покидають кадри, які, по-перше, є найбільш кваліфікованими і активними; по-друге, користуються попитом на ринку праці; по-третє, мають не задоволені фізичні і соціальні потреби.

Хто залишається у школі, але змушені самі себе забезпечувати, мають два виходи із ситуації. Перший – законний. Вони переключають основні свої творчі здібності на заробляння грошей у суміжних (або й зовсім далеких) сферах: репетитор, тренер, тамада, коректор, редактор, журналіст, продавець багаторівневого маркетингу, перекладач, інколи навіть автослюсар і будівельник. Всі нововведення у закладах світи він тихо саботує, бо школа стає для нього другорядною справою і він не хоче, щоб вона руйнувала його плани. Розпорядження керівництва виконує номінально, а планові заходи ігнорує.

Другий – незаконний. Вчитель вдається до хабарництва, нехтуючи правилами професійної педагогічної етики і нормами права. Людині, що прагне нагодувати сім'ю (базовий рівень піраміди Маслоу), абсолютно все одно, що про неї подумують у суспільстві (четвертий рівень піраміди).

І врешті – третій варіант. Це мимовільна каторга. Коли людина не може покинути робоче місце (у силу різних причин), має не задоволені фізичні чи соціальні потреби, а шляхів їх задоволення не знаходить, настає стан апатії і тихої ненависті. Такі кадри ненавидять керівництво, „зганяють зло” на вихованцях і підлеглих, звинувачують всіх у своїх бідах і готові на будь-яку форму помсти.

Можна побачити і більш далекосяжні наслідки демотивації педагогічних кадрів. Вмотивований персонал зберігає лояльність (прихильність) до системи і керівництва. Демотивований – навпаки. Нелояльний персонал – це завжди загроза організації, структурі, системі. Тому, у разі виникнення яких-небудь катаклізмів, на рівні школи, вузу, регіону, країни, найактивнішими борцями із системою будуть демотивовані працівники. А вчитель – це один із найбільш впливових комунікаторів у суспільстві, оскільки має широке коло соціальних контактів, знання і навички пропагандистської роботи.

Для підвищення мотивації педагогічних кадрів, безперечно, необхідно розробити і запровадити цілий комплекс програм і заходів на загальнодержавному рівні. Але, можливі варіанти підвищення мотивації і в „одній окремо взятій школі”. Єдина базова вимога – це комплексний підхід, а не вибір заходів із оцінкою „подобається” – „не подобається”.

Щоб побудувати міцний будинок варто починати із фундаменту. Аналогічно, у побудові системи мотивації, потрібно починати із задоволення базових фізіологічних потреб. Звичайно, що директор високу зарплату не „намалює”. Але на те він управлінець високого рангу, щоб знайти вихід із ситуації.

Найлегший спосіб – це наймати тих, для кого проблема фізіології і безпеки вже вирішена. Наприклад, дружин успішних чоловіків. Чоловік заробляє гроші і забезпечує визнання сім’ї у соціумі, а дружина шукає самореалізації у вчительській праці. Бере участь у конкурсах, готує учнів до олімпіад, увесь день проводить з дітьми. Прагне продемонструвати всі свої здібності. Але такими кадрами весь штат укомплектувати неможливо.

Інший варіант – це дати можливість задовольнити базові потреби працівників безпосередньо у рамках діяльності навчального закладу, а не поза ним. Педагогічні установи мають право надавати платні освітні і консультативні послуги згідно Постанови Кабінету Міністрів України „Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами”<sup>3</sup>. Якщо працівники зможуть забезпечити свої потреби законним шляхом і завдяки закладу, у якому працюють, а не поза ним, то завдячувати вони будуть керівництву і організації, а не самим собі. Це різко підвищує лояльність персоналу і автоматично сприяє задоволенню потреб (третього рівня) у самоідентичності та зв’язку з групою.

Щоб не зводити все до фінансового чинника, бо, справді, „не хлібом єдиним...”, використовують умовно нематеріальні фактори. Наприклад, спонсорські подарунки за досягнення у роботі (перемога вчителів або вихованців у конкурсах, олімпіадах, інших змаганнях). Але приз повинен відповідати теорії справедливості – тобто бути еквівалентним докладеним зусиллям. І задовольняти потреби працівника. Адже, якщо вчитель мріє про домашній комп’ютер, а йому подарують супер дорогий гірський велосипед, такий приз не принесе задоволення і не відіграє роль у підвищенні мотивації до роботи.

При вирішенні проблем фізіології і безпеки настає черга соціальних потреб. Тоді спрацьовують всі дошки пошани, покази по телебаченню, публікації у газетах про кращих працівників, публічні нагородження тощо. І нарешті, приходить той довгоочікуваний момент, коли вчитель хоче працювати. Йому подобається йти на роботу, бо там він може себе проявити і реалізувати.

Проте, найкращі програми підвищення мотивації не можна запроваджувати спонтанно, як кажуть, із місця – у кар'єр. Адже, демотивовані працівники всі нововведення зустрічають агресивно і вороже. Так можна поховати на початковій стадії всі найкращі починання.

Працівників необхідно підготувати до змін, а потім разом із ними виробити план впровадження. Ініціатива, врешті-решт, має піти знизу. А керівництво – підтримати.

Першим етапом є усвідомлення існуючого стану речей, місця, де ми знаходимося. На даному етапі застосовується анкетування керівників і працівників організації на предмет виявлення стану мотивації персоналу. Проводяться індивідуальні зустрічі керівників із підлеглими. Необхідно з'ясувати рівень усвідомлення керівництвом і працівниками проявів демотивації. Виявити базові стереотипи і реальні потреби щодо мотивації персоналу.

На основі отриманих даних розробляється (спільно керівництвом і персоналом) комплексна програма підвищення мотивації, що має включати не лише стимулювання і очікування відповідної реакції, але й формування психологічної готовності працівників до сприйняття нової системи мотивації. Найкраще, коли це відбувається уже на стадії планування і проводиться у формі тренінгів, командних ігор, інтерактивних видів роботи за участі відповідного фахівця. У такий спосіб, на відміну від звичайних зборів і обговорень, вдається не лише обмінятися інформацією, але й змінити поведінкові установки.

Підготовка персоналу до нових правил і форм взаємодії є обов'язковим елементом запровадження системи підвищення мотивації. Інакше, не минути хаосу і пліток. Практика показує, що найефективнішою формою стали мотиваційні тренінги (але не психологічні, а управлінські). Тому не радять, щоб їх проводив шкільний психолог. Цьому є ще дві причини. Вчителям важко сприйняти колегу у новій ролі („немає пророка у власній вітчизні”). А друга – шкільні психологи мають великий досвід і майстерність у консультативній роботі, але, здебільшого, не практикують групові управлінські тренінги. Тому тренінг втрачає ефективність.

Коли програма складена, а персонал підготовлений – перший крок до виконання вже зроблений. Далі можна впроваджувати увесь план пункт за пунктом. Вмотивований працівник може гори звернути.

Демотивація персоналу у сфері освіти є проблемою загальнодержавною. Вона має як короткострокові наслідки – відтік кадрів, зниження якості навчання, придушення прагнення професійного зростання, так і довготривалі – зниження якості знань випускників, удар по

конкурентоспроможності вітчизняної економіки, можливість участі педагогів у соціальних протестах.

Проте, існують можливості підвищення рівня мотивації кадрів і в окремих закладах або регіонах. Розробка і впровадження програми підвищення мотивації повинна базуватися на наукових теоріях мотивації людської діяльності і бути комплексною і послідовною. Ефективність заходів залежить від професіоналізму керівника і команди.

---

<sup>1</sup> Хміль Ф.І. Управління персоналом. – К., 2006.

<sup>2</sup> Занюк С. Психологія мотивації. – К., 2002.

<sup>3</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 року № 30 „Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами”.