

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт  
(наименование института полностью)

Кафедра «Педагогика и психология»  
(наименование)

37.03.01 Психология  
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Организационная психология  
(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Психологические особенности мотивации персонала организации

Обучающийся

С.А. Федорова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук, И.В. Седова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврская работа рассматривает решение актуальной проблемы изучения особенностей особенности мотивации персонала организации.

Целью исследования является выявление психологических особенностей мотивации персонала организации на примере МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

В исследовании решаются следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала; проанализировать классические теории мотивации; проанализировать методы оценки системы управления мотивацией и стимулирование персонала; проанализировать и оценить систему управления мотивацией персонала, а также основные материальные и нематериальные методы стимулирования; разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток; предложить ряд мероприятий по совершенствованию технологий и процедур стимулирования персонала для МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

Бакалаврская работа имеет новизну и практическую значимость; работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (25 источников) и 2 приложения.

Текст бакалаврской работы изложен на 77 страницах. Общий объем работы с приложениями – 84 страницы. Текст работы содержит 9 рисунков и 9 таблиц.

## Содержание

Введение.....	4
1 Мотивация персонала организации как фактор повышения эффективности производства.....	7
1.1 Проблемы мотивации персонала.....	7
1.2 Психологические особенности мотивации педагогических работников.....	14
2 Эмпирическое исследование психологических особенностей мотивации персонала организации.....	26
2.1 Организация и методы.....	26
2.2 Результаты исследования.....	29
2.3 Подведение итогов.....	61
2.4 Рекомендации.....	62
Заключение.....	74
Список используемой литературы.....	78
Приложение А Результаты эмпирического исследования работников МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток	81
Приложение Б Мероприятия совершенствования системы мотивации трудовой деятельности МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.....	83

## Введение

В настоящее время мотивация кадров становится все более значимой. Это не что иное, как средство направления деятельности сотрудников в нужное направление, и формирование собственно причины для этой деятельности. Цель состоит в том, чтобы сотрудники отдавали достаточно, и в оптимальном режиме. Исследователи утверждают, что верно выстроенная мотивация дает возможность для того, чтобы результативность предприятия возрастала.

Отношения, которые установились в рыночной среде, диктуют свои условия. В частности, одним из условий стал рост личности сотрудника предприятия. На этом основании изменились, как качественно, так и количественно, особенности потребностей и механизмов их удовлетворения. Предприятия широко используют различные методы мотивации кадров. Среди них выделяют материальные и нематериальные методы. Однако, в настоящее время еще не сформирована картина методов, которые отвечали бы в достаточной мере условиям эффективной мотивации сотрудников в универсальном понимании вопроса.

Исследователи уделяют много внимания мотивации персонала. Методы мотивации отражены в научных и публицистических трудах. Но, адаптация теорий мотивации не всегда возможна по той причине, что труды авторов не систематизированы в достаточной степени. Кроме этого, теория не равна практике, и практические вопросы мотивации в настоящее время нуждаются в дальнейшем исследовании.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные

мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Объект исследования: мотивация персонала/

Предмет исследования: психологические особенности мотивации персонала организации.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что мотивация педагогического персонала определяется удовлетворением основных потребностей и ориентацией на саморазвитие.

Цель исследования: выявить психологические особенности мотивации персонала организации на примере МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала;
- проанализировать классические теории мотивации;
- проанализировать методы оценки системы управления мотивацией и стимулирование персонала;
- проанализировать и оценить систему управления мотивацией персонала, а также основные материальные и нематериальные методы стимулирования;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.
- предложить ряд мероприятий по совершенствованию технологий и процедур стимулирования персонала для МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

Методы исследования: теоретические (анализ и обобщение источников по проблеме исследования); эмпирические; методы обработки результатов (количественный и качественный анализ полученных данных, методы математической статистики).

Методики исследования:

- Опросник «Интегральная удовлетворенность трудом» (методика А.В. Баташева)
- Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфира в модификации А. Реана).
- Изучение удовлетворенности педагогов своей профессией и работой (методика Н. Журина и Е. Ильина).
- Барьеры в педагогической деятельности (методика Т. Шамовой).

Данная работа включает в себя введение, две главы, заключение, список используемой литературы, приложения. В первой главе рассмотрены проблемы мотивации персонала, во второй главе представлено эмпирическое исследование психологических особенностей мотивации персонала организации. В Приложение А представлены результаты эмпирического исследования мотивации профессиональной деятельности педагогических работников. В Приложение Б – Мероприятия совершенствования системы мотивации трудовой деятельности МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

# **1 Мотивация персонала организации как фактор повышения эффективности производства**

## **1.1 Проблемы мотивации персонала**

Кризисные условия формируют определенную необходимость, которая напрямую касается сохранения сотрудников на предприятии. Среди обстоятельств, на основании которых сотрудники могут выразить желание изменить место работы, следует назвать наиболее существенные. Итак, в первую очередь, это финансовый фактор. Сотрудники могут стремиться покинуть место работы в предположении, что на новом месте работы они будут иметь более высокий доход. Кроме того, существенным обстоятельством может стать дефицит возможностей восхождения по карьерной лестнице. Однообразность деятельности также может быть причиной увольнения, как и недостаток социальных гарантий для сотрудников. Причина может корениться в недостаточной доброжелательности со стороны сотрудников, и руководства.

Нужно помнить о том, что сущность деятельности для сотрудника важна. Так, существенным представляется возможность получения новых знаний, умений и навыков, решения разнообразных задач, в том числе сложных. В этой связи особенно важно создать условия для того, чтобы сотрудники работали, удовлетворяя свои базовые потребности.

В основе современных концепций, определяющих управленческий процесс с точки зрения социального взаимодействия, положены классические теории и модели мотивации как зарубежных, так и отечественных ученых, знание и использование которых помогают моделировать поведение людей в различных практических ситуациях. Среди зарубежных теорий наиболее известными являются теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда и др., имеющие большое

значение для практики управления персоналом. Из отечественных ученых, исследовавших проблему мотивации и стимулирования труда работников, относятся В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.И. Герчиков.

Исследование содержательных и процессуальных теорий мотивации позволяет получить ответ на вопрос о том, как стимулировать работников.

Рассматривая теории мотивации, можно говорить о том, что вопросы мотивации должны решаться на системной основе. Следует использовать адекватные формы и способы для формирования соответствующего мотива к трудовой деятельности. Таким образом, если методы мотивации подобраны адекватно, то правомерно предполагать, что результаты будут положительными [19].

Таким образом, можно сказать, что от результативной мотивации зависит успех каждого отдельного сотрудника, и предприятия в целом. Следует принимать требования, которые постоянно изменяются. Данная проблема актуальна потому, что существуют факторы, ограничивающие результативные методы мотивации уже на стадии их формирования [25].

Сотрудники относятся к трудовой деятельности неодинаково. Однако, от их отношения зависит эффективность работы предприятия. В том случае, если у сотрудников нет сведений об истинном положении вещей на предприятии, то они будут тратить время на обсуждение и выдвижение гипотез. Таким образом, рабочее время будет расходоваться неэффективно.

В этой связи необходимо пояснять сотрудникам, что именно происходит в рамках экономической ситуации. Следует определить, что именно будет предпринято для того, чтобы сложные обстоятельства были преодолены [13].

Рассмотрим, что собой представляет мотивация. Итак, это не что иное, как обозначение потребностей сотрудника. В результате, возникает отражение данной потребности в определенном интересе к деятельности и благам, которые возникают в результате осуществления данной деятельности. Кроме этого, нужно отметить, что это соответствие причин



деятельности сотрудника и методов, которые используются для стимулирования его деятельности. Стимулирование создается для того, чтобы цели сотрудника и цели организации выполнялись. Чтобы работа развивалась достаточно результативно, нужно чтобы интересы, мотивы и стимулы находились в гармонии друг с другом [1].

В настоящее время существуют определенные стимулы на основании влияния.

Рассмотрим, что собой представляет стимул. Это не что иное, как побуждение к деятельности, которое возникает извне. На основании стимула возникает определенное поведение. Образуется определенное отношение к деятельности в трудовой сфере.

Так, в частности, выделяются стимулы материального и нематериального характера. В рамках формы выражения стимулы могут быть финансовыми и не быть таковыми. Стимулы дифференцируются на основании направленности. Они могут быть прямого действия, а также наоборот. Стимулы также разливаются на основании результатов деятельности. Так, можно выделить стимулы, которые образуются на основании качества деятельности, ее производительности, напряженности деятельности. Стимулы различаются на основании времени действия. Так, они могут быть рассчитаны на разные сроки, короткие, средние и длительные [7].

Существуют стимулы, которые сформированы на устаревших принципах. Данные принципы были сформулированы еще до того, как наступила рыночная эпоха. Они не дают ощутимого результата. Нужно отметить, что невозможно обойтись без такого стимула, как зарплата. Заработная плата дает представление о стоимости рабочей силы. Она формирует цену услуги и товара [23].

В завершение года возникают основания для выплаты дивидендов сотрудникам. Однако, такая практика не применяется по отношению к сотрудникам, которые находятся на рядовых должностях. Однако, по

отношению к менеджерам высшего звена данные меры используются. Таким образом, не применяются эффективные средства, которые могли бы увеличить производительность трудовой деятельности.

Вполне понятно, что сотрудники не проявляют высокой заинтересованности в том, чтобы получать денежные средства за длительный период предшествующего труда. Дело в том, что инфляционные тенденции возрастают. Таким образом, номинальный доход и действительное его выражение не соответствуют друг другу. Прожиточный минимум не гарантирует комфортные условия жизни. Следовательно, при таких обстоятельствах сотрудник больше думает о ближайшем, а не отдаленном будущем, буквально, живет сегодняшним днем.

Наиболее важная задача в настоящее время состоит в том, чтобы создать инструменты, которые позволили бы реализовать наиболее существенные функции заработной платы. При этом, следует обеспечить рост мотивации сотрудников. Таким образом, возникает необходимость в том, чтобы создать условия, при которых доход сотрудников будет находиться в зависимости от того, каковы итоги деятельности организации на рынке.

Наиболее существенными факторами мотивации являются значительный доход сотрудников, и особенности условий, в которых проходит трудовая деятельность. Существенными представляются гармоничные отношения в коллективе. Важно, чтобы работники ставили перед собой определенные цели, и старались их реализовать. Существенную роль играет стремление к творческой деятельности. Нужно принять меры для того, чтобы развитие собственных знаний, умений и навыков стал выгодным для сотрудников предприятия. Важнейшей является уверенность в том, что будет в ближайшем и отдаленном будущем.

Чтобы мотивация была выбрана верным образом, следует проводить опросы сотрудников. Таким образом, особенности предполагаемой

мотивации будут определены достаточно точно, и она будет отвечать требованиям результативности [6].

На сегодняшний день целесообразно следовать позиции пересмотра мотивации, если это необходимо. Таким образом, сотрудники будут понимать, что их деятельность является объектом внимания для руководства предприятия. Нужно отметить, что в настоящее время нужно применять разнообразные методы мотивации. Так, в частности, могут использоваться как рыночные средства, так и другие. Противоречия, которые имеются в государственном регулировании, на сегодняшний день достаточно сильны. Дело в том, что со стороны государства проявляется потребность в том, чтобы на предприятии трудились сотрудники достаточной квалификации. Однако, при этом, важно, чтобы работа была предоставлена практически для всех [2].

Рассмотрим, какие задачи должны быть решены при использовании мотивационных методов.

Итак, чтобы создать мотивацию, нужно осуществить замеры деятельности сотрудника. Для этого производится сопоставление расходов, и их выражения в финансах.

Оцениваются результаты деятельности сотрудников. Однако, это сложная задача, по той простой причине, что нет достаточных сведений о том, каким образом нужно измерять эффективность трудовой деятельности. В этой связи нужно формировать тарифные системы, которые будут отвечать современным требованиям. Ресурсы предприятия чаще всего отражаются в объемах товаров, которые были проданы. Таким образом, формируются связи мотивации с деятельностью предприятия, в частности, с доходами, которые оно получает. На потребности сотрудников оказывают влияние виды мотивации.

Системы мотивации на уровне стратегии нужно формировать таким образом, чтобы у сотрудника были основания для развития. Кроме этого, важно обращать на процессы капитализации, которые происходят на

предприятию. Следует привлекать сотрудников к тому, чтобы они имели возможность принимать участие в прибыли предприятия. Формы оплаты также имеют значение. Но, в настоящее время недостаточно внимания уделяется таким областям, как индивидуальные мотивы сотрудников [5].

Чтобы определить мотивы работников, нужно определить факторы мотивации на уровне стратегии. Существуют факторы, которые существенно влияют на то, каким образом мотивация будет определять стратегию развития предприятия. Так, в этой связи нужно выделить положительный образ будущего. Кроме этого, нужно определить, каково отношение к тем стимулам, которые используются на предприятии в настоящее время. Данные факторы дают возможность сформировать мотивацию таким образом, чтобы были учтены все цели предприятия, и они находились в соответствии с целями сотрудников предприятия [10].

Системы формирования мотивов должны отвечать требованиям рациональности, и осуществляться на уровне стратегии. Фактор личного дохода остается решающим для сотрудников, так как именно он работает на то, чтобы потребности сотрудника нашли свое удовлетворение [3].

Кризисные явления возникают постоянно, однако, они различаются по силе и форме. В результате, предприятию становится сложно конкурировать, и сотрудники могут покинуть предприятие. Эффективные методы мотивации состоят из методов и форм, которые оказывают воздействие на сотрудника. В результате возникает возможность привлекать сотрудников, и обеспечивать их длительную и успешную деятельность.

Следует отметить, что мотивация сотрудников для деятельности, которая достаточно ответственна и соответствует требованиям результативности предполагает личный пример руководителя. Это весьма эффективный способ, однако, к сожалению, далеко не все руководители используют его в полной мере [12].

Подчеркнем, что кризисы неодинаковы на всех предприятиях. В этой связи возникает понимание того, что следует принимать во внимание

индивидуальные особенности кризисов. Руководство должно принимать меры для того, чтобы кризисы не стали катастрофическими. Важно уметь прогнозировать неблагоприятные обстоятельства. В том случае, если кризис наступает, важно принять соответствующие меры, и оповестить об этом сотрудников. Меры по выходу из кризиса должны приниматься адекватным образом, и в свое время. Если требуется изменение антикризисных мер, то оно должно быть осуществлено.

Важно понимать, что кризисные обстоятельства создают новые условия трудовой деятельности. Таким образом, в этой связи нужно обращать внимание на основной ресурс. Данный ресурс сосредоточен в сотрудниках предприятия. Руководителю нужно в полной мере использовать собственные ресурсы для того, чтобы мотивация была результативной, и работала на удовлетворение не только потребностей руководителя, но и на реализацию потребностей сотрудников предприятия.

## **1.2 Психологические особенности мотивации педагогических работников**

Особенности мотивации педагогов в области среднего образования представляет собой совокупность методов, которые направлены на то, чтобы у сотрудников образовательной организации были выработаны мотивы для результативной трудовой деятельности. Данные меры направлены на то, чтобы сотрудники приносили благо определенному учреждению. При этом, представляется существенным положительное отношение к руководству.

Рассмотрим, как вопросы следует решать в достижении целей при осуществлении мотивационных методов.

Итак, в этой связи возникают вопросы мотивирования. Это не что иное, как использование определенных средств для того, чтобы человек действовал определенным образом. Если говорить о стимулировании, то правомерно называть его средством, которое используется для формирования

соответствующего мотива. Важно помнить о развитии сотрудника в его деятельности. Здесь нужно говорить о формировании и совершенствовании знаний, умений и навыков сотрудника.

Мотивация сотрудников предполагает совокупность средств, которые должны быть использованы с достаточной результативностью. Рассмотрим, какие группы мотивации разработаны исследователями в настоящее время.

Итак, в первую очередь, разумно говорить об экономических методах. В рамках экономических методов, которые еще носят название прямых, используются средства оплаты труда. Так, для сотрудников предусмотрена оплата обучения. Осуществляется выплата премий. Данные выплаты производятся в том случае, если сотрудник показывает определенные результаты в своей трудовой деятельности. Возможно, что руководство предприятия примет решение о том, чтобы сотруднику распределялись доходы от деятельности предприятия [16].

Существуют также экономические, но не прямые средства. Это не что иное, как представление сотруднику определенных благ. Так, в частности, может быть предоставлена возможность пользования транспортом, возможно, что будут предоставлены определенные преимущества в части оплаты проживания.

Среди средств, которые не носят финансового характера, можно определить такие, как создание дополнительных условий для трудовой деятельности. Также, нужно упомянуть средства, которые позволяют сотруднику повысить уровень своей подготовки. Значение имеют такие факторы, как режим труда и отдыха сотрудника.

Дадим характеристику данным компонентам с точки зрения системы мотивации сотрудников, которые работают в системе среднего образования.

Итак, первая группа содержит средства, которые используются для материального стимулирования сотрудников. В рамках учреждения существует определенное разделение заработной платы. Так, она неодинакова для различных категорий сотрудников. Если речь идет о

категории лиц, которые занимают руководящие посты, то для них предусмотрена повременная оплата трудовой деятельности. Это также справедливо в отношении сотрудников, которые работают на должностях специалистов. Основные рабочие получают вознаграждение по сдельно–премиальному принципу. Кроме того, для них предусмотрена повременно–премиальная оплата трудовой деятельности. Данная система также используется для сотрудников, которые выполняют в организации вспомогательную роль.

Рассмотрим вторую группу, в которую входит стимулирование нематериального характера.

В этой связи нужно отметить, что результативность труда предприятия находится в зависимости от того, какова психологическая атмосфера среди сотрудников. Таким образом, обеспечиваются достаточные показатели в достижении трудовых результатов.

Следует, безусловно, проводить мотивационные меры при использовании экономических способов. Работа не может быть бесплатной, или крайне низко оплачиваемой. Важно уделять внимание не только основному доходу, но и использовать дополнительные методы стимулирования. Так, может быть использован такой метод, как предоставление премии, возможно предоставлять награды. Хорошие результаты дает предоставление сотрудникам путевок.

Существенные результаты дает предоставление сотруднику определенных условий для того, чтобы он мог развиваться в своей трудовой деятельности. Таким образом, руководство стремится к тому, чтобы сотрудник реализовывал не только свое стремление к доходу, но и основные жизненные смыслы. Чтобы данная задача нашла свое практическое решение, целесообразно предоставить сотрудникам возможность получать дополнительные специальности.

Рассмотрим такую сферу, как мотивационная работа, направленная на формирование инновационной деятельности педагогов.

Итак, в этой связи нужно подчеркнуть, что данная работа носит творческий характер. Деятельность, основанная на творчестве, представляет собой значительный потенциал. Желание реализовать творческую деятельность не во всех случаях требует того, чтобы возникали стимулы извне. Данная потребность свойственна педагогу, если он обнаружил в именно в педагогическом труде свое призвание.

Говоря о мотивации в системе образования, для работы в области инноваций характерны свои определенные характеристики. В частности, нужно определить, что именно мешает осуществлять инновационную деятельность [22].

Исследователи подчеркивают, что дело в том, что итоги деятельности, если они недостаточно удовлетворительны, создают мотивы для того, чтобы продолжать трудиться, и достигать уже положительных результатов. Таким образом, возникает рефлексия педагога по отношению к своей работе, он делает определенные уточнения. Таким образом, правомерно будет утверждение о том, что для личности важно побуждение к осмыслению своей деятельности. В этой связи кризисные явления могут играть свою определенную мотивационную роль. Зачастую, личный пример руководителя образовательного учреждения, или такие же примеры поведения коллег дают основания для творчества. Нужно помнить и о таком методе, как конструктивная критика. Он дает возможность сделать важные уточнения в своей деятельности, которые, в частности, касаются исправления ошибок, что, более чем возможно [22].

Что касается профессиональной мотивации сотрудников образовательного учреждения, то она предполагает два вида. Так, в частности, существует такой вид мотивации, который сформирован внешними условиями. Кроме этого, существуют внутренние условия, они образуются во внутренних установках сотрудника, под влиянием особенностей его мировоззрения.



Говоря иначе, внутренние мотивы предполагают наличие определенных смыслов, которые, в свою очередь, существенны для личности педагога. Так, сам педагог отдает себе отчет в том, что развитие для него необходимо. Он понимает, что результативная деятельность объективно необходима. Однако, такого рода деятельность всегда предполагает сравнение собственных успехов с успехами других сотрудников. Таким образом, возникает более точное представление о собственных ресурсах, положительных и отрицательных сторонах своей деятельности.

Педагоги рассматривают профессиональную мотивацию как фактор, который обеспечивает поступательный рост личности, в первую очередь, в профессиональной сфере [18].

Исследователи утверждают, что роли внутренней и внешней мотивации неодинаковы. Так, говоря о внутренней мотивации, исследователь подчеркивает, что она отражается в деятельности, и находится в связи с развитием собственных ресурсов. Внешняя мотивация предполагает формирование определенного восприятия трудовой деятельности. Данная деятельность определяется как определенное средство для того, чтобы добывать доход [14].

Чтобы мотивация развивалась, нужно создавать условия для удовлетворения потребностей в профессиональном росте. Методическое сопровождение, при этом, должно быть разработано с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Следует помогать педагогам развивать навыки определения собственных достоинств и недостатков. Важную роль играет формирование условий, в которых педагог сможет эффективно развиваться как исследователь [15].

Возникают основания для вывода о том, что в рамках мотивационной системы имеются определенные составляющие. В частности, среди них нужно отметить стимулирование в материальном плане, кроме того, это стимулирование материальное, но не выраженное в денежном эквиваленте. Это также условия трудовой деятельности, и структура организации, для

которой характерна определенная культура. Значение имеет уровень, на котором организован труд сотрудников. Существенную роль играет мотивация, которая направлена на формирование инновационной работы.

Вопросы мотивации в науке находятся во взаимосвязи с исследованием данных об активации человеческой деятельности. Исследователи уделяют внимание различным сторонам деятельности человека. Уточняются особенности мотивов деятельности [11].

Рассмотрим вопросы, которые касаются профессиональной мотивации сотрудников. Существуют основные мотивы, которыми следует руководствоваться в развитии педагогов как профессионалов своего дела.

В частности, в первую очередь, исследователь выделяет такой мотив, как самостоятельность. Иными словами, педагогу следует стремиться к совершенствованию себя в своей деятельности. Существенную роль исследователь отводит личному развитию, получению новых данных. Представляется важным мотив для повышения самооценки. У человека, кроме того, имеется потребность в том, чтобы играть определенную роль в коллективе, которая будет отражать его социальную полезность.

Рассмотрим, в чем состоит система мотивации и формирования стимулов для педагога в рамках профессионального развития. Итак, это мотив устойчивости, который выражается, в том числе, в том, что педагог не чувствует себя беззащитным. Важную роль исследователи отводят такому мотиву, как стремление выдержать условия конкурентной среды.

Для того чтобы мотив самостоятельности развивался, нужно, чтобы у сотрудников была возможность для того, чтобы осуществлять свою деятельность в рамках тех программ, которые представляют для них наибольший интерес. В том случае, если у сотрудника образовательной организации имеется выбор, то он создает дополнительные преимущества. Для того, чтобы у сотрудника поддерживалась мотивация, нужны усилия со стороны руководства образовательного учреждения. В этой связи нужно помнить о том, что значение имеют авторские программы.

Личное развитие педагогов осуществляется под влиянием подготовки. В частности, под подготовкой можно понимать стажировки, также хорошие результаты дает участие в конкурсных мероприятиях. Сотрудники должны иметь дополнительное время, чтобы реализовать методическую подготовку.

Важно, чтобы для сотрудников были предусмотрены выплаты, которые направлены на обеспечение научно–методической литературой. Существенно, чтобы сотрудники получали возможность для того, чтобы пройти переподготовку в том направлении, которое для них наиболее интересно.

Повышение самооценки является существенным мотивом. Так, нужно поддерживать данный мотив у сотрудников. Следует организовывать различные конференции, на которых для сотрудников будет сформирован простор для выражения собственных мнений. Публикации в средствах массовой информации как нельзя лучше способствуют повышению самооценки педагогов [12].

Для того, чтобы самооценка сотрудников повышалась, важно организовывать мероприятия, которые могут иметь городское, а также областное значение.

В этой связи более чем уместно вспомнить позиции выдающегося педагога В. Сухомлинского. Он, в частности, полагал, что каждый человек имеет значение как личность, и неуместно следование такой позиции, что существуют люди незаметные.

Для каждого сотрудника важная потребность в группе. Данная потребность может быть удовлетворена, если сотрудникам предложат принимать активное участие в деятельности образовательного учреждения.

Среди мотивов, которые представляются наиболее существенными, следует особенно выделить потребность в безопасности. В том случае, если сотрудник чувствует себя недостаточно защищенным, и крайне не уверен в своем будущем, то от него не приходится ожидать значительных результатов. В этой связи у школы возникают определенные обязанности, в

соответствии с которыми следует обеспечить достаточный уровень стабильности для сотрудников. Нужно также принять все меры, чтобы профессия педагога стала достаточно престижной. Говоря о мотиве состязательности, нужно понимать, что данный мотив играет существенную роль в развитии личности, и профессиональных компетенций. Таким образом, уместными и желательными будут конкурсы профессионального мастерства для сотрудников.

Для каждого образовательного учреждения актуально сформировать условия для благоприятной деятельности сотрудников. Если такие условия будут сформированы, то сотрудники будут стремиться к тому, чтобы совершенствовать свои знания, умения и навыки. Нужно, однако, помнить о том, что не во всех случаях данные вопросы решаются без проблем. Среди сложностей можно отметить такие, как дефицит времени и средств. Возможны препятствия в виде особенностей характера, или самочувствия. Однако, в том случае, если в образовательном учреждении установлен соответствующий климат, то все вопросы могут быть успешно решены [8].

Доказана полезность таких мероприятий, как наставничество. Хорошие результаты дают концерты, и круглые столы. Совместные праздники служат инструментом для сближения коллектива. Уместно использовать состязания, в которых сотрудники смогут продемонстрировать свою подготовку. Полезными являются тренинги, направленные на то, чтобы сотрудники совершенствовали свои знания, умения и навыки в области регуляции своего состояния. Необходимо принимать меры для того, чтобы сотрудники не были подвержены эмоциональному выгоранию.

Для того чтобы упредить или купировать данный синдром, нужно принимать во внимание определенные факторы. Так, в частности, нужно учитывать такие особенности, как личностные, ролевые и организационные. В данном контексте рассмотрим более подробно такие факторы, как ролевые и организационные. В частности, для того, чтобы выгорание не распространялось, нужно, чтобы сотрудники трудились в обстоятельствах,

которые предполагают распределенную ответственность. Возрастает мотивация к трудовой деятельности. Однако, напротив, если цели деятельности определены недостаточно ясно, и непонятна зона ответственности каждого сотрудника, то сложности возрастают.

Материальная мотивация сотрудников сложна по определенной причине. Суть в том, что для достойной материальной мотивации недостаточно ресурсов. Исследователь предпринимает определенные усилия для того, чтобы выяснить, какое место в мотивации педагога занимают вопросы обучения [21].

В настоящее время не разработаны мероприятия, которые в полной мере отвечали бы мотивации сотрудников. В данной связи исследователи уточняют, недостаточными являются такие мероприятия, которые распространяются в области морали и психологии. В методологической части также нет разработанных мероприятий [20].

Данный вопрос нуждается в решении. Суть разрешения вопроса может быть в том, чтобы было разработано методическое и организационное обеспечение. В этой связи возникает вопрос об актуальности интериоризации мотивации педагога. Это становится возможным при определенных условиях. В частности, для этого нужно действовать в течение определенных стадий. Рассмотрим данные стадии.

Итак, первая стадия является организационной. Это означает, что нужно определить, в чем именно состоят пожелания сотрудника в части роста квалификационных компетенций. При этом, важно установить, в какой мере желания педагога соответствуют возможностям организации. Следует также выбрать форму, в которой будут приниматься меры для развития. Это может быть индивидуальная, или же групповая форма совершенствования. Следует наиболее точно выявить то направление, которое было выбрано для совершенствования.

Перейдем к активизирующей стадии. Она, в частности, состоит в том, что сотрудники должны вести деятельность в рамках своей профессии.

Кроме этого, следует принимать меры для того, чтобы сотрудники совершенствовались в своих знаниях, умениях и навыках. Нужно уделить внимание тому, чтобы сотрудники более активно использовали продуктивные методы получения опыта. Важной стороной деятельности в данном направлении является работа над ростом инициативности сотрудника. Ему следует брать на себя ответственность, и проявлять нужную долю самостоятельности.

Наиболее существенные стороны работы в данном направлении состоят в том, чтобы сотрудники понимали соотношение программы квалификационного роста. Кроме этого, нужно принять меры для того, чтобы оценить результаты на предварительной стадии. Если нужно, следует осуществить уточнения относительно деятельности сотрудника, как на коротком, так и на длительном и среднем временных отрезках.

Перейдем к коррекционной стадии. Она состоит в том, что нужно определить уровень знаний. Следует сделать уточнения относительно уровня опыта сотрудника. Нужно сделать вывод о том, что именно развито достаточно, а что нуждается в доработке.

Среди ведущих направлений деятельности следует отметить такие, как оценка и самооценка. Принимаются меры для того, чтобы сотрудник умел формировать проектную сторону своей деятельности.

Итак, можно сказать, что организационно – методическое обеспечение состоит в том, что сотрудники получают, или разрабатывают определенную программу. Данная программа направлена на то, чтобы сотрудники понимали стадии развивающего процесса, и следовали данным стадиям.

Формирование обеспечения, которое будет работать с достаточной результативностью, даст основания для роста производительности сотрудников образовательного учреждения, положительно скажется на их самооценке. Таким образом, общие показатели деятельности организации выйдут на новый уровень.

Следует сказать, что организационно – методическое обеспечение представляет собой определенное условие, на основании которого осуществляется внешняя мотивация. При этом, данное условие в том числе, работает и в обратном направлении, то есть, внешняя мотивация становится внутренней. Иначе говоря, профессиональная мотивация будет формироваться не только под влиянием воздействия извне, но и под влиянием собственно деятельности педагога. Данный подход предлагает определенные изменения, которые касаются деятельности педагога. В частности, педагог начинает понимать, что его работа в прямом смысле зависит от того, насколько серьезно он относится к собственному профессиональному развитию.

Итак, организационно – методическое обеспечение направлено на то, чтобы организовать определенную среду, которая будет отвечать требованиям благоприятности для того, чтобы педагоги могли совершенствоваться.

Мотивация в профессиональном плане является существенным фактором, который оказывает влияние на то, как развивается сотрудник. Именно в результате значительного уровня мотивации сотрудник будет развивать знания, умения и навыки [4].

Профессиональная мотивация представлена целью, которая поставлена перед сотрудником в плане его профессиональной деятельности. В деятельности педагога имеются определенные ориентации для мотивации. В частности, сформировать мотивы, которые направлены на достижение. Кроме этого, есть необходимость сформировать мотивы внутренние. В частности, среди этих мотивов такие, как направленность личности на итоги своей активности.

Исследователь А.А. Реан установил, что на основании удовлетворенности своей деятельностью можно уточнить связи, которые обладают корреляцией с достаточностью мотивационного комплекса сотрудника образовательной организации [24].

Среди мотивационных комплексов наиболее существенным является тот, который лидирует по признаку внутренних мотивов к деятельности. При этом, внешние отрицательные мотивы находят свое незначительное выражение.

Совокупность мотивов, которая представляется наименее результативной, состоит в том, что внешние мотивы представляются наиболее значимыми. Однако, внутренние мотивы не являются существенными.

В течение профессиональной деятельности мотивационная сторона данной деятельности отличается в течение развития сотрудника как специалиста.

Изменения в области мотивации осуществляются на основании определенных факторов. В частности, значение имеют такие факторы, как изменение отношений. Кроме этого, изменению подвергаются особенности трудовой деятельности. Уточняются параметры совершенствования сотрудника. Также, среди источников следует назвать такую особенность, как разница между уровнем подготовки сотрудника и уровня его общения в профессиональной среде. Значение имеет зрелость человека. Существенными представляются различия, которые возникают в области смыслов, целей деятельности, и ее мотивов [17].

Таким образом, такое определение, как мотивация, отражается в настоящем исследовании через взаимодействие целей сотрудника и предприятия. При удовлетворительном резонансе данных целей и те, и другие будут реализованы. Данная сторона вопроса имеет отношение к управленческой деятельности. Однако существует и другая сторона, суть которой в том, что разрабатываются методы влияния на сотрудников. Предполагается, что данные методы будут вести к достижению поставленных целей перед предприятием, и перед сотрудниками.

Система мотивации, которая используется в образовательном учреждении, должна быть неотъемлемым элементом политики в области



кадрового состава. Система мотивации должна отвечать определенным критериям. Она должна быть ясной, и ее следует в понятной форме доводить до сведения сотрудников, которые принимаются на должности. Нужно применять разные формы мотивации, среди которых нематериальные имеют существенное значение.

Мотивация должна осуществляться и исследоваться в комплексе. Следует учитывать множество факторов, среди которых имеются как внешние, так и внутренние. Мотивация предполагает соответствие личных целей сотрудников общим целям организации.

Элементы данного взаимодействия могут изменяться. При этом, направленность мотивов, а также их особенности также будут меняться. Следовательно, нужно понимать, что мотивационное воздействие не всегда будет в достаточной степени предсказуемым.

## **2 Эмпирическое исследование психологических особенностей мотивации персонала организации**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет, счет в органах казначейства, гербовую печать, штампы, бланки со своим наименованием.

В своей деятельности учреждение руководствуется Конституцией РФ, Законом РФ от 10.07.1992 года № 3266–1 «Об образовании», Федеральным законом от 12.01.1996 года № 7–ФЗ «О некоммерческих организациях», Законом РФ от 06.10.2003 года № 131–ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Типовым положением об общеобразовательном учреждении, приказами распоряжениями Управления образования и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Работа образовательного учреждения организуется на основании определенных регламентов. Среди данных регламентов нужно выделить локальные акты. В частности, это распоряжения и приказы. Это также такие документы, как инструкции и правила.

Деятельность учреждения направлена на то, чтобы дети и преподаватели учились в безопасных и достаточно комфортных для усвоения знаний условиях. Документы регламентируют работу учреждения в финансовой области. Существуют, разумеется, регламенты, на основании которых осуществляется оплата труда сотрудников.

Локальные акты не должны вступать в противоречие с законодательными актами РФ.

Цель деятельности СППС заключается в создании условий для оптимального взаимодействия и развития личности. Предполагается, что будут созданы все необходимые условия для всестороннего развития личности и выбора ею собственного жизненного пути.

В соответствии с действующим законодательством учебное учреждение является юридическим лицом, обладающим обособленным имуществом. Данным имуществом школа несет ответственность по принятым на себя обязательствам. Учебное учреждение может реализовать в условиях гражданского оборота принадлежащие ей права, выступать в качестве истца и ответчика в судебном заседании.

Также у школы имеются лицевые счета, открытые в кредитных учреждениях в соответствии с нормами действующего законодательства. Образовательное учреждение также имеет печати и штампы с полным наименованием образовательной организации.

Образовательное учреждение сформировано в соответствии с постановлением Администрации города.

Учебное учреждение в качестве участвующего в гражданском обороте субъекта обладает правоспособностью. Правоспособность имеет место с момента внесения образовательной организации в ЕГРЮЛ. Прекращается правоспособность с момента прекращения деятельности образовательного учреждения. Для осуществления образовательной деятельности школа должна иметь соответствующую лицензию.

После прохождения государственной аккредитации школа имеет право выдавать документы об образовании тем субъектам, которые успешно прошли обучение. После прохождения государственной аккредитации школа получает свидетельство.

В процессе деятельности учреждение решает определенные задачи. Деятельность школы направлена на то, чтобы повысить мотивацию учащихся

к познанию и творческой деятельности. Также школа реализует дополнительные образовательные программы. Учебное учреждение создает все необходимые условия для того, чтобы учащиеся могли добиться полноценного развития, включая развитие творческого потенциала. Также школа обеспечивает организацию досуговых мероприятий, несет ответственность за эффективную адаптацию учащихся.

Актуальной на сегодняшний день является такая образовательная система, которая гарантирует определенный уровень знаний и умений учащихся. На основе внедряемых в школе программ дополнительного образования, школьники должны более тщательно усваивать знания, а также добиться гармоничного развития.

Учебный процесс должен быть организован в соответствии с персональными потребностями каждого школьника.

Для того чтобы добиться поставленных целей, в школе организуются следующие мероприятия. Например, реализуются дополнительные образовательные программы (примерами данных программ могут быть художественное и эстетическое образование, краеведение, туристическое направление).

Коллектив школы повышает квалификацию в соответствии со специально предусмотренными для этого программами. В целом образовательный процесс должен являться непрерывным, навыки учащихся должны быть установлены достаточно точно.

Для определения структуры управления мотивацией профессиональной деятельности в каждой из исследуемых категорий респондентов разработана комплексная методическая база:

- Опросник «Интегральная удовлетворенность трудом» (методика А.В. Баташева). Данным методом мы исследуем особенности мотивации профессиональной деятельности: осознанность, гармоничность, выраженность мотивов.
- Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфира в

модификации А. Реана). Данным методом исследуем соотношение внутренней и внешней мотивации.

- Изучение удовлетворенности педагогов своей профессией и работой (методика Н. Журина и Е. Ильина) и Барьеры в педагогической деятельности (методика Т. Шамовой). Данными методами исследуем факторы развития мотивации: удовлетворение профессией и работой, ориентация на саморазвитие, удовлетворение основных потребностей.

## **2.2 Результаты исследования**

В настоящее время исследователи установили, что мотивация играет важнейшую роль в деятельности личности. Особенно важной мотивация представляется в воспитании подрастающего поколения. Мотивация, разумеется, существенная в работе сотрудников учебных учреждений.

Сегодня в отечественной системе образования происходят изменения. Система модернизируется. Изменения достаточно существенные. Они касаются как содержания программ для обучения, так и методов преподавания. Происходят изменения в административной отрасли. В этой связи особую роль начинают играть знания, умения и навыки формирования планов. Данные умения представляются особенно значимыми для руководителей.

Для различных учреждений в сфере образования характерны свои особенности мотивации. Система мотивации представляет собой определенные условия, которые дают возможность интериоризации опыта. Таким образом, формируется определенная программа деятельности. Образуются определенные поведенческие стереотипы. Нужно отметить, что педагог является не только субъектом, но и объектом своего развития.

Следует определить фокус приложения усилий, который следует направить на перемены, которые будут осуществляться в части воспитания и образования. Речь, в частности, идет о том, чтобы использовать новые

методологические схемы в образовательной деятельности. Нужно использовать новые достижения научно–технического прогресса.

Важную роль играет развитие материальной базы предприятия.

Следует обращать повышенное внимание на то, как подготовлены сотрудники учреждения. Нужно следить за тем, чтобы уровень подготовки кадров соответствовал требованиям времени. Время требует модернизации. Это касается как содержания педагогического процесса, так и технологических особенностей.

Следует проводить работу с родителями. Нужно уделять внимание социальному окружению. В этой связи значение имеет пояснение основных, наиболее важных сторон образовательной политики. Образовательное учреждение должно обладать такими качествами, как открытость и доступность.

Необходимо уделять внимание формированию мотивации. Система мотивации должна совершенствоваться. Обращать внимание нужно на такие факторы, как оценка труда нематериальными средствами. Следует улучшать и поддерживать благоприятную психологическую атмосферу в учреждении.

Совершенствуя систему мотивации, нужно следовать соотношению ценности деятельности и должности работников. Это важно для выбора оптимального средства мотивации.

Совершенствовать систему мотивации нужно постоянно. Это не явление, но процесс. Результативность деятельности образовательного учреждения зависит от того, насколько результативна в нем система мотивации.

Система мотивации должна быть компонентом кадровой работы образовательного учреждения. Очень важно уделять достаточно внимания подбору и расстановке педагогических кадров.

Руководство предприятия должно уделять внимание развитию мотивации сотрудников. Важным представляется принципиальный подход к данному процессу, в частности, нужно рассматривать его не как источник

финансовых потерь, а как эффективное средство повышения производительности.

Система мотивации, которая используется в образовательном учреждении, должна быть неотъемлемым элементом политики в области кадрового состава. Система мотивации должна отвечать определенным критериям. Она должна быть ясной, и ее следует в понятной форме доводить до сведения сотрудников, которые принимаются на должности. Нужно применять разные формы мотивации, среди которых нематериальные имеют существенное значение. Следует определять мотивационные профили сотрудников для выбора оптимальных методов мотивационного воздействия.

Отметим, что на исследуемом учреждении проводится политика, которая отвечает требованиям целесообразности в части подбора и расстановки сотрудников. Для сотрудников определяются функции, которые отвечают требованиям, с одной стороны, и особенностям того или иного сотрудника, с другой стороны.

Мотивация деятельности сотрудников представляет собой важнейшую сторону деятельности учреждения. Образовательное учреждение заинтересовано в том, чтобы деятельность сотрудников протекала в оптимальном режиме и была, при этом, достаточно результативной. Важно, чтобы сотрудники проявляли эмоциональную включенность в деятельность предприятия. При использовании мотивационных средств нужно отталкиваться от индивидуальных особенностей сотрудников.

Анализ особенностей кадрового состава на предприятии включал в себя исследование численности групп сотрудников соответственно их возрастам. Проводилось исследование равновесия пропорций соответственно возрастам сотрудников. Осуществлялось исследование образовательного уровня сотрудников образовательного учреждения.

Исследовался уровень стажа работников, уровень вознаграждения сотрудников. Таким образом, возникает возможность исследовать особенности персонала. Возникает также возможность сделать важные

уточнения относительно выбора направлений и методов результативной мотивации сотрудников предприятия.

Важным представляется выявление методов творческой инициативы. Существенным представляется определение методов, которые дадут возможность сделать производительность трудовой деятельности выше. Значение имеют методы, которые будут использованы для формирования мотивов к деятельности сотрудников, выбора адекватных стимулов трудовой деятельности.

Цель исследования: совершенствование мотивации персонала МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток, с помощью построение перспективной кадровой политики на основе оценки состояния кадровых ресурсов, способствующей обеспечению эффективного использования и управления человеческими ресурсами компании.

Объект исследования: педагогические работники МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

В исследовании не рассматривался гендерный подход к кадровому составу, так как все 25 работников МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток – женщины. В штате образовательного учреждения есть мужчины, но они занимают должности обслуживающего персонала.

Объектом исследования были 25 человек, только педагогические кадры. В возрастном диапазоне от 25 до 50 лет были выбраны 3 возрастных группы (таблица 1, рисунок 1)

Таблица 1 – Возрастной состав МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

Возрастной диапазон	25-29	30-39	40-49	Старше 50
Кол-во человек	2	3	20	0



Диаграмма показывает, что самая многочисленная возрастная группа 40–49 лет – 20 человек.

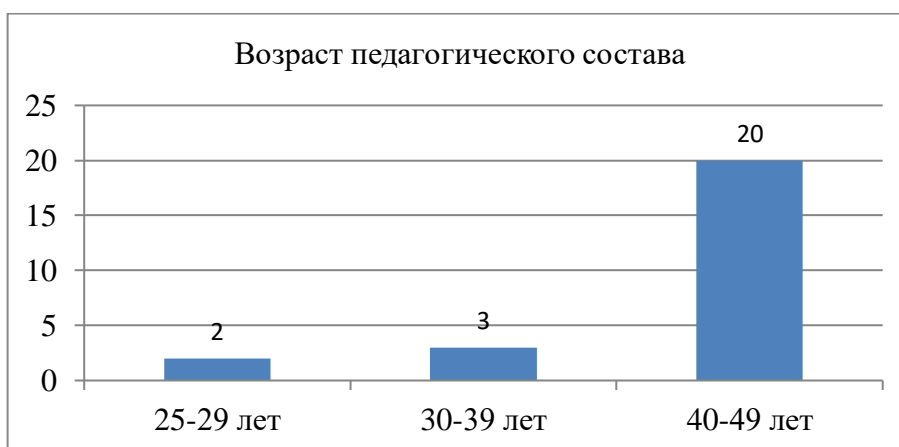


Рисунок 1 – Диаграмма численности возрастных групп МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

С течением времени в большую сторону изменяется возрастная группа сотрудников, которые перешагнули рубеж в сорока лет. Начиная с 2020 года данная группа преобладающей.

Исследователи утверждают, что предприятие способно вести эффективную деятельность в том случае, если на нем выдержаны определенные соотношения среди сотрудников по возрастным категориям.

Рассмотрим данные соотношения.

Итак, предполагается, что число сотрудников в возрасте до тридцати лет должно находиться в диапазоне от тридцати до тридцати пяти процентов от общего количества сотрудников на предприятии.

Количество сотрудников в возрасте от тридцати одного года до сорока пяти лет не должно выходить за пределы тридцати пяти процентов, и начинаться от тридцати процентов.

Количество работников в возрасте более чем сорок пять лет, не должно быть выше, нежели тридцать пять процентов, и ниже, нежели тридцать процентов.

На иллюстрации 2 имеется диаграмма. Она говорит о том, что на предприятии нет оптимального равновесия среди сотрудников разных возрастов. Нарушение возникает в связи с тем, что на предприятии слишком мало молодых сотрудников.

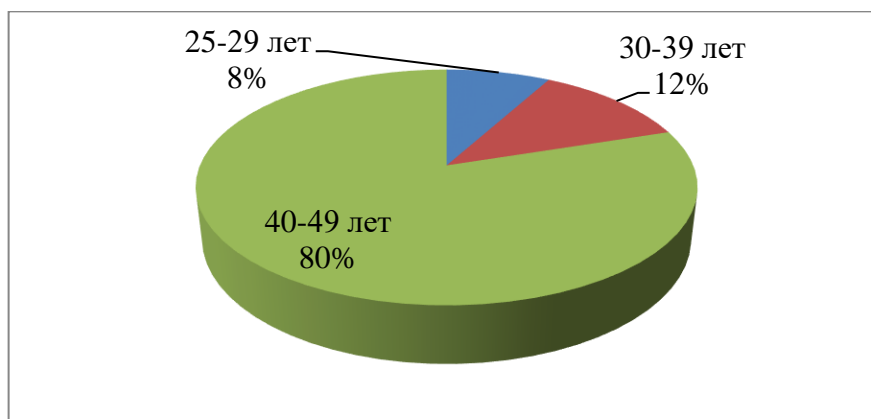


Рисунок 2 – Диаграмма равновесия возрастных групп МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

Исследование сотрудников дает основания для того, чтобы сделать полезные умозаключения по данному вопросу. Кроме этого, важные сведения возникают из анализа места деятельности сотрудника, и особенностей должности сотрудника. В частности, наиболее молодой группой сотрудников по возрасту является группа, в которую входят преподаватели. Данные отражены в таблице 2. Что касается среднего возраста сотрудников, то он достигает сорока семи лет.

Таблица 2 – Средний возраст работников МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

Должность	Средний возраст, лет
Заведующая и методисты МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток	49
Преподаватели	42

На сегодняшний день на предприятии наблюдается полный комплект сотрудников. Важно подчеркнуть, что на предприятии практически нет ротации кадрового состава.

Таким образом, правомерно говорить о наличии стабильности на предприятии. Возникают основания для предположения о том, что будет отмечаться возрастание среднего возраста сотрудников. Таким образом, целесообразно давать приоритет при приеме на работу сотрудникам, которые еще не достигли возраста тридцати лет.

В таблице 3 мы видим, что из двадцати пяти сотрудников предприятия шесть имеют диплом о высшем образовании. Десять сотрудников предприятия получили среднее специальное образование. Профессиональную переподготовку прошли пять. Обучаются по специальности двое.

Рассмотрим диаграмму, которая имеется на иллюстрации 3.

На данной диаграмме отражены данные, которые говорят о том, что на предприятии работают сотрудники с достаточным уровнем профессиональной подготовки. Больше количество сотрудников учреждения получили высшее и среднее образование.

На основании структурного исследования уровня образования сотрудников предприятия возникают основания для вывода о том, что сорок процентов сотрудников, которые трудятся на должностях преподавателей, получили специальное педагогическое образование.

Если говорить о сотрудниках, которые обладают высшим непедagogическим образованием, то среди них больше всего психологов. Нужно отметить, что в настоящее время среднее специальное педагогическое образование не представляется достаточным для продвижения по карьерной лестнице.

Таблица 3 – Уровень квалификации персонала

Общее количество педагогов		Образование				Аттестационные категории		
Преподаватели	Специалисты	Высшее	Среднее специальное	Прошли профессиональную переподготовку	Обучаются по специальности	Высшая	Первая	Соответствие занимаемой должности
17	8	8	10	5	2	4	12	9

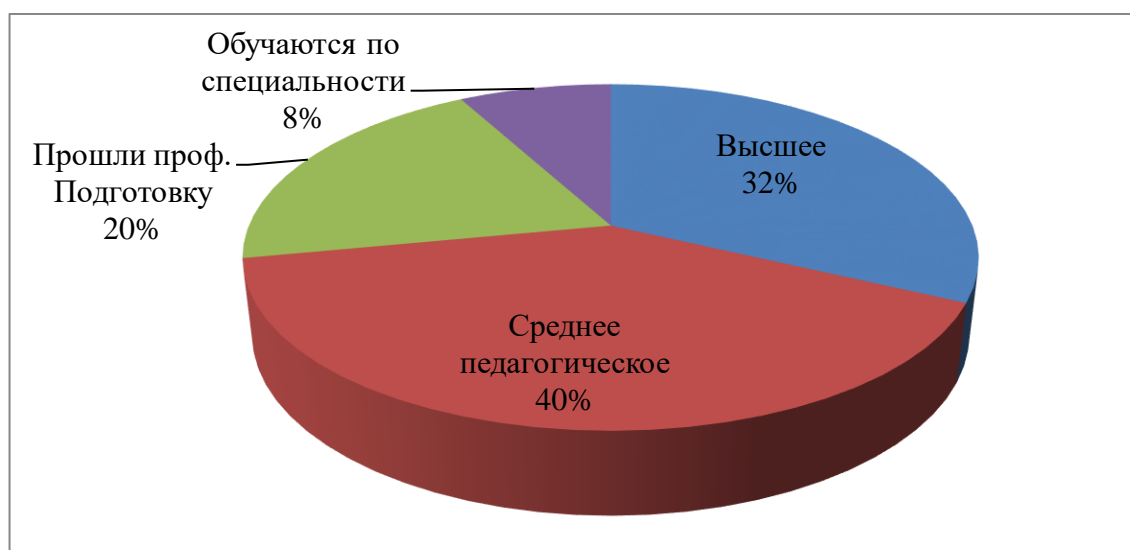


Рисунок 3 – Диаграмма образовательного уровня МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

Если к трудовой деятельности приступают сотрудники, которые не имеют диплома о педагогическом образовании, то, возможно, следует оговаривать определенные условия. В частности, в качестве условия может быть предложено то, что сотрудник должен получить образование, среднее специальное, или же высшее педагогическое. Для этого в настоящее время предусмотрена заочная форма обучения.

В настоящем исследовании делается акцент не на общем, а на профессиональном стаже сотрудников. Профессиональный стаж работников можем рассмотреть в таблице 4 и рисунке 4.

Таблица 4 – Профессиональный стаж работников

Стаж работы	до 5 лет	5-10	10-15	15-20	более 20
Количество педагогов	2	3	4	6	10

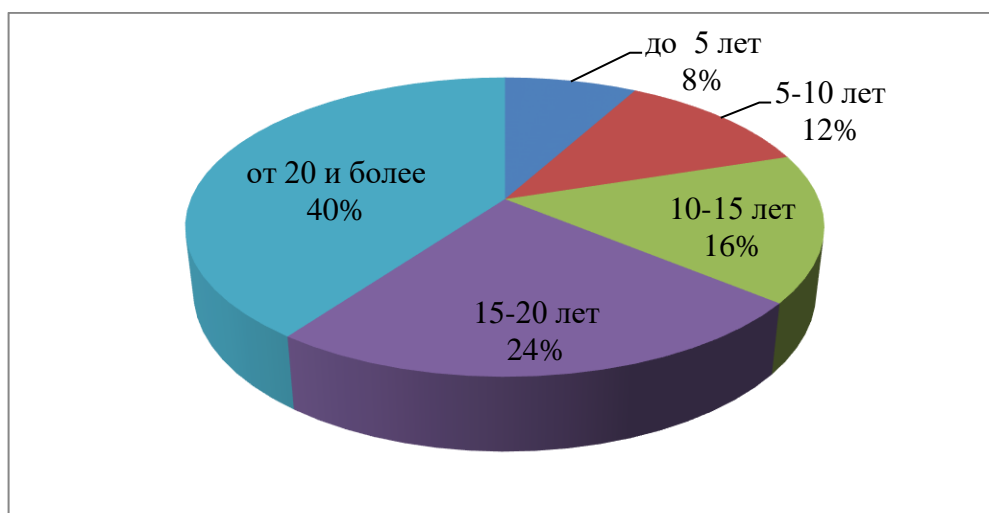


Рисунок 4 – Диаграмма профессионального стажа МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

Значительное количество сотрудников, которые уже достигли стажа выше десяти лет, свидетельствует о том, что коллектив предприятия отличается устойчивостью. Однако, при этом, нужно отметить, что в течение длительного времени на предприятие не поступают молодые сотрудники. Таким образом, правомерно говорить о том, что средний возраст работников предприятия будет возрастать. В этой связи следует уделять значительное внимание обучению кадров. Кроме этого, нужно сделать акцент на переобучение сотрудников предприятия. Следует следить за тем, чтобы уровень подготовки педагогических кадров на предприятии повышался.

При исследовании образовательного уровня подготовки сотрудников можно сказать, что повышение уровня подготовки кадров на предприятии представляет собой важную задачу для роста результативности деятельности

организации. Начиная с 2021 года, 6 работников увеличили уровень своей подготовки. Обучение проходило в образовательных учреждениях города Владивостока.

В таблице 5 и на иллюстрации 5 отражены данные, которые говорят о ротации сотрудников на предприятии.

Таблица 5 – Принятые и уволенные работники

Годы	2021	2022	2023	Итого
Принято человек	1	3	4	8
Уволено человек	3	1	2	6

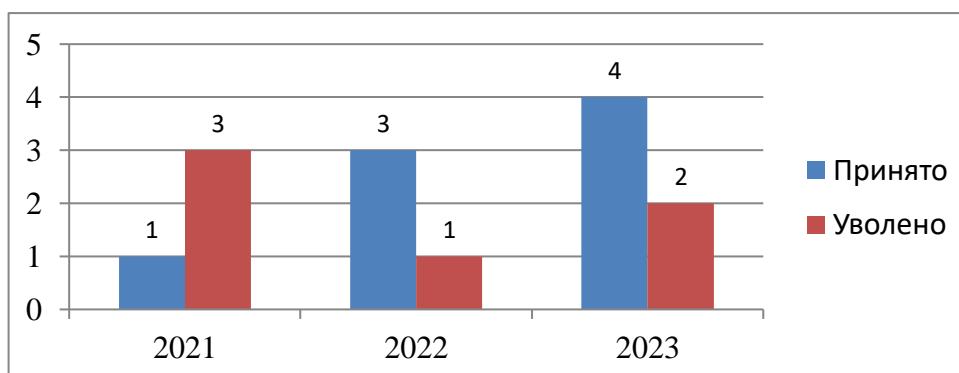


Рисунок 5 – Диаграмма принятых и уволенных работников МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

Исследование данных дает основания для утверждения о том, что в течение последних трех лет количество сотрудников, которые приступили к трудовой деятельности, больше, нежели количество сотрудников, которые покинули предприятие на два сотрудника. Такое положение вещей говорит о том, что на предприятии благоприятная кадровая обстановка.

При разработке методической базы для экспертного опроса использовались разработки ряда отечественных и зарубежных исследователей по мотивации труда.

Рассмотрим ответы сотрудников на опросник «Интегральная

удовлетворенность трудом» (методика А.В. Баташева).

Так, в частности, на вопрос о том, предполагает ли сотрудник покинуть предприятие в ближайшее время подавляющее число сотрудников ответило нет. Количество сотрудников, которые дали отрицательный ответ на данный вопрос, представлено девяноста процентами. Ноль процентов сотрудников дало на данный вопрос утвердительный ответ. Пять процентов сотрудников дали понять, что такое действие с их стороны не исключено. Пять процентов сотрудников не дало утвердительного ответа на данный вопрос. Нужно отметить, что сотрудники не выражают недовольства своей деятельностью в рамках данного образовательного учреждения.

Отвечая на вопрос о том, в чем именно состоит причина перехода на другую работу, сотрудники должны были выбрать один ответ. Данный ответ должен быть наиболее значимым.

Рассмотрим данные причины. Они представлены ниже в порядке убывания.

Итак, тридцать процентов сотрудников в качестве причины отметили более значительную, нежели в настоящее время, заработную плату. Такого мнения придерживаются 6 сотрудников предприятия.

Лучший, нежели на данном предприятии, психологический климат отметили пять сотрудников, что составляет двадцать пять процентов.

Пятнадцать процентов сотрудников отметили в качестве причины лучшие условия социального обеспечения. Такого мнения придерживаются пятнадцать процентов сотрудников, что составляет три человека.

Лучший уровень условий трудовой деятельности в качестве причины указал один сотрудник предприятия. Это всего пять процентов.

Причину формирования лучших отношений с руководством отметили два сотрудника предприятия, что равно десяти процентам.

Такую причину, как улучшение возможностей для собственного роста указал один сотрудник, что равно пяти процентам.

Личные мотивы в качестве причины указал один сотрудник

предприятия, что равно пяти процентам.

Пять процентов сотрудников, что, в свою очередь, представлено одним сотрудником, выразил мнение, что ни при каких обстоятельствах не покинет данное предприятие.

Сотрудники, на вопрос о том, является ли для них работа значимой, отвечали в рамках трех предложенных вариантов. Итак, на данный вопрос положительный ответ дали пять работников. Отрицательный ответ дали четыре сотрудника. Ответ, в котором не содержалось однозначного знания, дали одиннадцать сотрудников. Как правило, работник в недостаточной мере понимает значимость своей деятельности в том случае, если количество операций, которые представляются ему рутинными, занимает существенное место в его работе.

Сотрудникам также был предложен вопрос о том, какова их оценка собственной деятельности. На этот вопрос был предусмотрен только один вариант ответа. Так, тридцать процентов сотрудников ответили, что деятельность, которой они занимаются, представляется для них желательной. Двадцать пять процентов сотрудников отвечало, что их деятельность является для них желательной, и доход от данной деятельности достаточен. Сорок пять процентов сотрудников утверждает, что деятельность приносит достаточное удовлетворение, однако, вознаграждение за данную деятельность недостаточно.

Сотрудникам был предложен вопрос, суть которого в том, возможно ли восхождение по служебной лестнице. Как правило, сотрудники отвечали на данный вопрос однозначно отрицательно. Такое положение вещей можно пояснить тем, что руководство практически не меняет места своей работы. Таким образом, занятие руководящей должностей затруднено в связи с отсутствием ротации кадров.

Сотрудникам был также предложен ответ на вопрос о том, что именно является для них положительными особенностями трудовой деятельности на новом месте. На данный вопрос были предложены альтернативные варианты



ответов.

Итак, в качестве положительной характеристики нового рабочего места большинство сотрудников назвало доход. Так, высокое вознаграждение было названо семнадцатью сотрудниками. Это равно восьмидесяти пяти процентам сотрудников.

Сорок процентов работников, что равно восьми сотрудникам, назвали наиболее важными особенностями трудовой деятельности на новом месте хорошие отношения в коллективе.

Устойчивость на новом месте признали наиболее существенным фактором семь работников. Это равно тридцати процентам.

Возможность роста и обучение признали желательными и существенными тринадцать сотрудников, что равно шестидесяти пяти процентам.

Престиж трудовой деятельности признается актуальным тремя сотрудниками, что равно пятнадцати процентам. Наконец, возможность получения новых знаний в новой среде от других сотрудников признал значимым один сотрудник. Это равно пяти процентам.

Зачастую складывается такая ситуация, при которой несущественные на первый взгляд факторы могут быть достаточно существенными. Исследование состоит в том, чтобы определить данные факторы.

Исследование, которое было проведено мной, дает основания для определенных выводов.

Итак, на предприятии достаточно редко возникает возможность занять вакантное место руководителя. Это касается всех уровней руководства. Таким образом, у сотрудников практически нет возможности продвигаться по служебной лестнице вверх. Кроме того, такое положение вещей не создает привлекательного образа предприятия для молодых сотрудников.

Кадровый состав работников предприятия становится все старше.

Существенное число сотрудников не получило диплома о высшем педагогическом образовании. Квалификация кадров, увы, не становится выше.

Следует отметить, что стабильность снижена в связи с тем, что возрастные соотношения не выполнены. На предприятии недостаточно молодых сотрудников.

На предприятии не разработана система мотивации, которая отвечала бы современным требованиям. Как правило, среди стимулов на предприятии используется только вознаграждение сотрудника.

Сотрудники предприятия указали, что для них представляется желательным создание благоприятной психологической атмосферы. Данный фактор представляется для сотрудников существенным.

Устойчивость коллектива также представляет ценность для сотрудников. Работники отметили, что на предприятии недостаточно применяется стимул к труду в виде актуализации потребности в достижении.

Методика К. Замфира в модификации А. Реана для определения мотивации профессиональной деятельности педагогических работников, в основу которой положена концепция внутренней и внешней мотивации [9]. Оценить по мере значимости лично для каждого перечень мотивационных факторов профессиональной деятельности по пятибалльной шкале: 1 – очень незначительная мера значимости; 2 – достаточно незначительная; 3 – средняя; 4 – достаточно большое; 5 – очень большое. Результатом проведенного исследования является определение мотивационного комплекса каждого педагога.

Мотивационный комплекс по К. Замфиру и А. Реану рассматривается как тип соотношения трех видов мотивации: ВМ – внутренней, ЗПМ – внешней положительной и ЗНМ – внешней негативной мотивации. К внешней положительной мотивации К. Замфира относит материальное стимулирование, карьерный рост, одобрение со стороны руководства и коллектива, престиж. К внешней отрицательной – критика, наказание и так далее. Мотивационный комплекс педагогов будет оптимальным тогда, когда его активность является внутренне мотивированной.

Методика «Изучение удовлетворенности педагогов своей профессией и

работой», разработанная Н. Журиным и Е. Ильиным для изучения степени удовлетворенности педагогов своей профессией и различными аспектами профессиональной деятельности [9].

Педагогам предлагается ответить на 17 вопросов относительно своей профессиональной деятельности, выбирая один из существующих вариантов ответа, который именно совпадает с его мнением и обозначить «да», «нет» или «не знаю». Оценка проходила следующим образом: за ответ «да» начислялось 1 балл, за ответ «не знаю» – 0 баллов, за ответ «нет» вычитался 1 балл.

Все баллы суммировались и степень удовлетворенности (по всем 17 позициям) оценивалась: высокий (если респондент набирал 11 баллов и выше; средний – если набирал от 6 до 10 баллов; низкий – если набирал от 1 до 5 баллов). Результатами этого исследования, для более развернутого анализа, можно выделить отдельные аспекты профессиональной деятельности: удовлетворенность работой с коллегами, работой с детьми, работой с родителями, материально – технической базой заведения, заработной платой, профессиональным развитием и так далее.

Методика Т. Шамовой «Барьеры в педагогической деятельности» для изучения способностей педагогов к саморазвитию и факторов, стимулирующих или препятствующих развитию и саморазвитию профессиональной деятельности педагогов [9].

Педагогам предлагается оценить утверждение, поставив следующие баллы: 5 – если это утверждение полностью соответствует действительности; 4 – скорее отвечает, чем нет; 3 – и да, и нет; 2 – скорее не отвечает; 1 – не отвечает.

В результате оказываются три категории педагогов, развитие профессиональной деятельности, которых находится в активном состоянии, развитие остановившегося и развитие профессиональной деятельности, которое зависит от определенных условий; и факторы, которые препятствуют развитию профессиональной деятельности педагога или стимулируют к активной профессиональной деятельности.

Обработка результатов исследования осуществлялась с использованием компьютерной программы SPSS 20.0 for Windows.

Констатирующий этап исследования ставил своей целью анализ современного состояния управления мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников образовательного учреждения.

В исследовании принимали участие 25 педагогических работников образовательного учреждения, из них 32 процента – руководители и 68 процентов – педагогические работники (таблица 6).

Таблица 6 – Характеристика выборки испытуемых педагогических работников образовательного учреждения

Группы изучаемых по должности	Процент
Руководители	32,0 %
Педагогические работники	68,0 %
Всего	100,0 %

Анализ ответов, полученных в результате анкетирования, свидетельствует, что проблема мотивации профессиональной деятельности, являясь чрезвычайно важной для руководителей образовательных учреждений, недостаточно осознается ими.

Только 8 процентов руководителей отметили, что мотивация профессиональной деятельности – это процесс побуждения к активной профессиональной деятельности для достижения целей учреждения, система мотивов или совокупность факторов для достижения собственных целей личностного развития в профессиональной деятельности (43,5 процента), то есть как определенный процесс привлечение себя и работников к эффективной профессиональной деятельности. А 10 процентов руководителей определяют мотивацию профессиональной деятельности как фактор своего карьерного роста выбора именно этой профессии.

Вместе с тем, 37 процентов руководителей обладают недостаточно четким пониманием сущности мотивации профессиональной деятельности,

определяя ее как «полезное дело» или «призвание».

Что касается управления мотивацией профессиональной деятельности, то 8 процентов руководителей отметили, что это процесс побуждения работников к эффективной профессиональной деятельности, направленной на достижение поставленных задач по развитию образовательного учреждения. Вместе с тем, 21 процент руководителей осознают сущность управления мотивацией профессиональной деятельности как процесс, направленный на достижение определенных целей (как личных, так и учреждения), а также необходимость обязательного вознаграждения работников за добросовестное выполнение своей профессиональной деятельности, создание условий в заведении для развития творческого потенциала работников (30 процентов); понимание работников (13 процентов).

Кроме того, 21 процент руководителей испытывают определенные трудности в понимании того, что такое управление мотивацией профессиональной деятельности, а именно, они понимают мотивацию профессиональной деятельности только как уважение со стороны других сотрудников или вообще не могут ответить.

Анализ ответов на вопросы о методах использования мотивации в своей профессиональной деятельности показал, что 17 процентов руководителей имеют достаточное понимание сущности методов мотивации профессиональной деятельности в своей управленческой деятельности на основе развития как внешних (социальных, престижных, прагматических), так и внутренних (собственно профессиональных, личностного и профессионального развития) мотивов профессиональной деятельности. Вместе с тем, 21 процент руководителей имеют в целом достаточные знания о сущности методов мотивации профессиональной деятельности, в то же время опираются только на внешние или внутренние мотивы профессиональной деятельности без учета необходимости их гармоничного сочетания. А у 30 процентов руководителей есть фрагментарное представление об использовании методов мотивации профессиональной деятельности в своей

профессиональной деятельности. Кроме того, 30 процентов респондентов лишь частично осведомлены о мотивации профессиональной деятельности и методах управления ею.

На основе результатов ранжирования мотивов профессиональной деятельности руководителей дошкольных образовательных учреждений (по модифицированной методике А.И. Бондарчук, Л.М. Карамушки) [9] выявлено преобладание одних мотивов профессиональной деятельности над другими, а именно: наибольшее количество баллов (31,19) набрала группа социальных мотивов (внешних мотивов профессиональной деятельности) и группа собственно управленческих мотивов – 30,75 баллов (внутренние мотивы профессиональной деятельности).

Мотивы профессионального и личностного развития (внутренние мотивы) имеют меньшее значение для руководителей (28,75 баллов), хотя именно преобладание этой группы мотивов профессиональной деятельности обеспечивает действенную мотивацию руководителей к профессиональной деятельности, ее развитию и совершенствованию.

Интересно, что престижные мотивы (18,19 балла, внешние мотивы) и прагматические мотивы (12,25 балла, внешние мотивы) занимают последние позиции в иерархии мотивов профессиональной деятельности руководителей. Это можно объяснить явно недостаточным уровнем льгот и вознаграждений на сегодняшний день в образовании в целом.

Недостаточная актуализация этих мотивов ведет к тому, что значительная часть руководителей дошкольных учреждений не готовы к изменениям, которые происходят в образовании на сегодняшний день, не стремятся поднять собственный имидж как управленца и имидж образовательного учреждения, не готовы к планированию своего профессионального развития на перспективу. Это усложняет внедрение новых подходов в управлении учреждениями образования в условиях трансформации системы образования.

Итак, процесс управления мотивацией профессиональной деятельности

руководителей учреждений образования является полимотивированным, в его основе лежат мотивы разных групп, и каждая из групп мотивов профессиональной деятельности имеет определенное значение для руководителя.

Особым при этом взаимодополняемость различных групп мотивов – социальные мотивы или собственно управленческие мотивы должны дополняться желанием совершенствовать себя, осуществлять профессиональный рост, ориентироваться на установление новых социальных контактов и так далее. То есть, важно сочетание внутренней и внешней мотивации, при этом ведущую роль должны играть именно внутренние мотивы профессиональной деятельности: профессиональные мотивы и мотивы личностного и профессионального совершенствования.

Исходя из результатов исследования, можно констатировать, что 8 процентов руководителей имеют высокий и 21 процент выше среднего уровня осознанности мотивации профессиональной деятельности, эти руководители характеризуются глубокими и системными знаниями о сущности мотивации профессиональной деятельности и методах управления ею, осознают собственную мотивацию профессиональной деятельности (Рисунок 6).

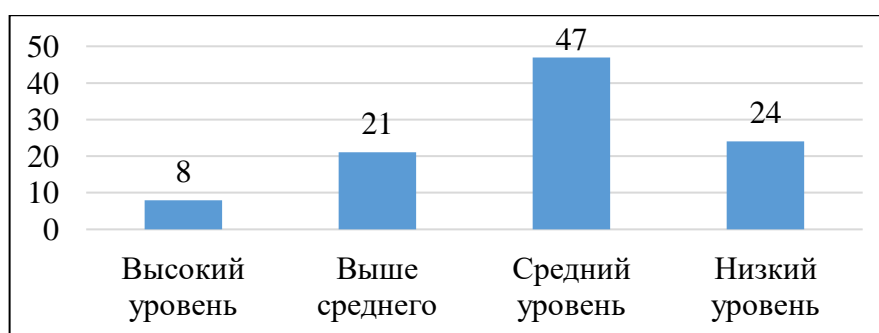


Рисунок 6 – Уровни осознанности мотивации профессиональной деятельности среди руководителей

Руководители со средним уровнем (47 процентов) осознанности мотивации имеют выборочное представление о содержании и методах развития мотивации профессиональной деятельности, а недостаточный

уровень осведомленности о сущности мотивации профессиональной деятельности имеют 24 процента руководителей, они мало осведомлены о сущности мотивации профессиональной деятельности и методы управления ею, а также не имеют полного осознания своей мотивации профессиональной деятельности.

По критерию выраженности групп мотивов профессиональной деятельности выявлено, что 30 процентов руководителей имеют низкий и 4 процента ниже среднего уровня выраженности мотивов профессиональной деятельности (внешние и внутренние мотивы профессиональной деятельности имеют недостаточно высокий уровень развития), 17 процентов руководителей имеют средний и 43 процента выше среднего уровня выраженности мотивов профессиональной деятельности.

Только 4 процента изучаемых руководителей характеризуются высоким уровнем выраженности внешних и внутренних мотивов профессиональной деятельности.

На основе анализа данных по критерию гармоничное соотношение внешних и внутренних мотивов профессиональной деятельности руководителей образовательного учреждения выявлено, что 26 процентов руководителей характеризуются гармоничным соотношением внешних и внутренних мотивов профессиональной деятельности, у 8 процентов руководителей выявлен дисбаланс в сочетании внешних и внутренних мотивов профессиональной деятельности у 34 процентов руководителей преобладают внешние мотивы, одновременно у 21 процента руководителей преобладают внутренние мотивы, а у 8 процентов руководителей соотношение внешних и внутренних мотивов профессиональной деятельности имеет развитие на недостаточном уровне.

По итогам обобщения полученных результатов, основанных на определенных нами показателях, позволило распределить респондентов на группы по уровню развития мотивации профессиональной деятельности .

Руководители с высоким уровнем управления мотивацией (4 процента)



характеризуются наличием полных, фундаментальных и системных знаний о сущности, методах мотивации профессиональной деятельности, осознающих особенности собственной мотивации; имеют высокий уровень развития внутренних и внешних мотивов с преобладанием внутренних мотивов профессиональной деятельности над внешними.

Для руководителей с уровнем развития мотивации профессиональной деятельности выше среднего (26 процента) характерно: достаточно фундаментальный уровень знаний о сущности и методах управления мотивацией профессиональной деятельности, об осознании особенностей собственной мотивации; высокий уровень развития как внутренних, так и внешних мотивов.

Средний уровень развития мотивации профессиональной деятельности, выявленный у 43 процента управленцев, предполагает выборочное представление о содержании и методах мотивации профессиональной деятельности, частичную осведомленность о собственной мотивации профессиональной деятельности, достаточном уровне развития внутренних и внешних мотивов.

Недостаточный уровень (ниже среднего и низкого) развития мотивации профессиональной деятельности имеют соответственно 17 процентов и 8 процентов руководителей дошкольных образовательных учреждений.

Для уровня развития мотивации профессиональной деятельности управленца ниже среднего характерно выборочное представление о содержании и методах мотивации профессиональной деятельности, частичная осведомленность о собственной мотивации профессиональной деятельности, преобладании внешних мотивов профессиональной деятельности при незначительном их развитии.

А низкий – характеризуется недостаточным уровнем осведомленности о сущности мотивации профессиональной деятельности, мотивы как внешние, так и внутренние имеют незначительное развитие.

Рассмотрим таблицу 7 и на рисунок 7.

Таблица 7 – Распределение руководителей по особенностям управления мотивацией профессиональной деятельности

Преобладающий подход к управлению	Общее количество, %
Либеральный	13
Авторитарный	21
Прагматический	34
Развивающий	24
Комплексный	8

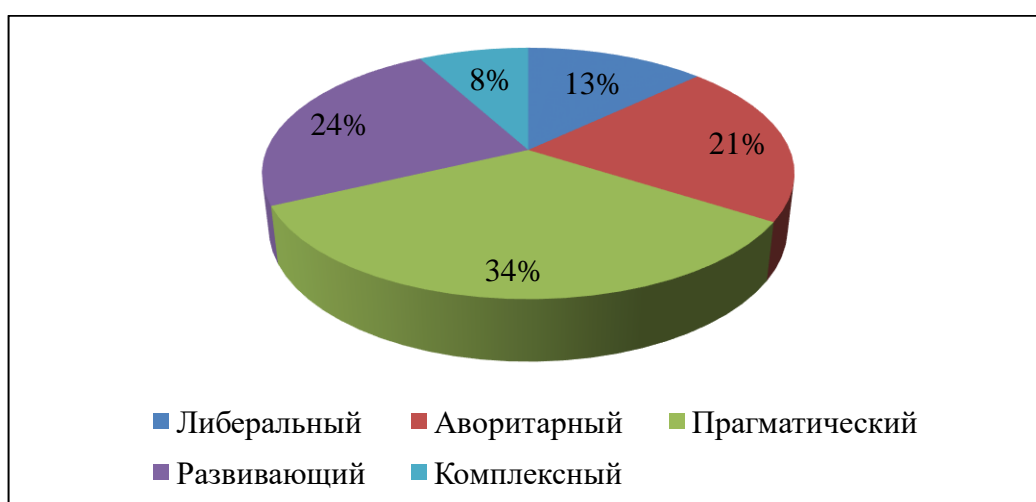


Рисунок 7 – Распределение руководителей МБОУ «ЦО «Ступени» по особенностям управления мотивацией профессиональной деятельности

Было установлено, что 13 процентов руководителей отнесены к группе руководителей с преобладанием «либерального» подхода по особенностям управления мотивацией профессиональной деятельности: у руководителей нет полного осознание мотивации профессиональной деятельности, преобладает стихийное управление при невысокой активности, в большинстве случаев деятельность направлена на избегание неудач и неприятностей, невысокая активность как руководителя, так и работников, пассивное невмешательство в потребности работников со стороны руководителя, все группы мотивов профессиональной деятельности имеют недостаточно высокий уровень

развития и их сочетание тоже не на высоком уровне.

К группе руководителей с преобладанием «авторитарного» подхода по особенностям управления мотивацией профессиональной деятельности было отнесено 21 процент руководителей: эти руководители также не имеют полного осознания мотивации профессиональной деятельности, у большинства преобладает негативная мотивация, одностороннее общение с педагогами идет «сверху вниз» В заведении создана агрессивная среда, внешняя мотивация преобладает над внутренними методами контроля и давления, не обращается внимание на потребности работников, отсутствует профессиональный рост и самореализация как руководителя так и работников.

34 процента исследуемых руководителей составили группу с преобладанием «прагматичного» подхода по особенностям управления мотивацией профессиональной деятельности: руководители не имеют полного осознания мотивации профессиональной деятельности, управленческая деятельность ориентирована только на обязательное достижение определенного результата без учета процессуальных особенностей их достижения, отсутствует учет потребностей работников, дисгармоничное сочетание внешней и внутренней мотивации профессиональной деятельности, в большинстве случаев преобладает внешняя мотивация, а внутренняя мотивация не работает в полном объеме.

Группу с преобладанием «развивающего» подхода по особенностям управления мотивацией профессиональной деятельности составили 24 процента руководителей: руководители имеют осознание мотивации профессиональной деятельности, сосредотачиваются именно на человеке как основном факторе управления организацией и его развитии, активное взаимодействие во всех вопросах профессиональной деятельности, гармоничное сочетание внешней и внутренней мотивации профессиональной деятельности; постоянное развитие и саморазвитие как руководителя, так и работников.

Да, в группу с преобладанием «комплексного» подхода по особенностям

управления мотивацией профессиональной деятельности нами было отнесено 8 процентов исследуемых руководителей: руководители в полном объеме осознают значение мотивации профессиональной деятельности, цели руководителя и работников максимально совпадают согласно целям учреждения и направлены на развитие образовательного учреждения в современных условиях, потребности и интересы каждого работника учтены, в заведении созданы максимально благоприятные условия для удовлетворения, предпочтение отдается методам внутренней мотивации профессиональной деятельности работников, совместная деятельность руководителя и его активное взаимодействие по всем вопросам жизнедеятельности работников.

Следующим было «Изучение удовлетворенности педагогов своей профессией и работой», методика разработанная Н. Журиным и Е. Ильиным для выявления степени удовлетворенности педагогов своей профессией и различными аспектами профессиональной деятельности [3]. Наглядно результаты отражены на рисунке 8.

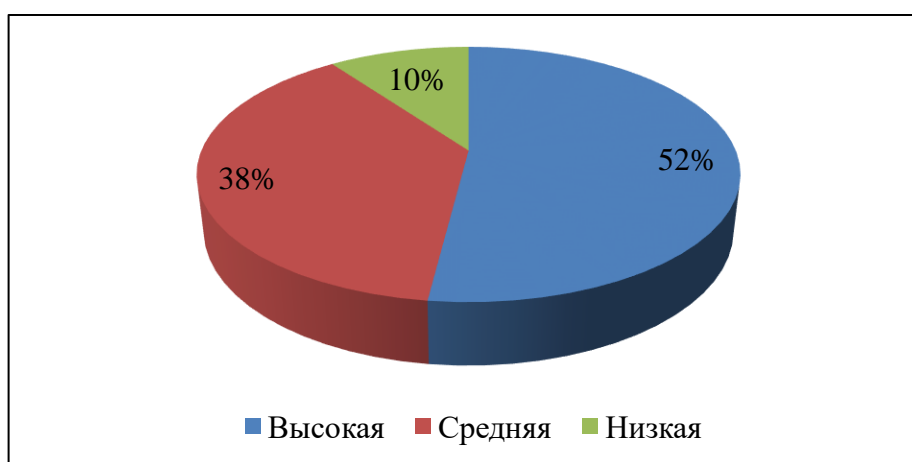


Рисунок 8 – Диаграмма удовлетворенности руководителей МБОУ «Центр образования «Ступени» своей работой

Так, на рисунке мы видим, что для 52 процента руководителей степень удовлетворенности работой оценивают как высокую, для 38 процентов – среднюю, а для 10 процентов – низкую.

Согласно аспектам профессиональной деятельности, значимым оказался

именно высокий уровень удовлетворенности руководителей дошкольных учебных заведений работой с педагогами, ее избрали 100 процентов руководителей и работой с родителями (90 процентов). На сегодняшний день большинство своего времени руководители проводят именно общаясь с педагогическими работниками и родителями своих воспитанников.

Тем не менее, материальная составляющая удовлетворенности своей работой, которая имеет сегодня едва ли не наибольшее влияние при всей своей важности, является единственным фактором мотивации профессиональной деятельности, получивший наименьший результат.

Следовательно, удовольствие от заработной платы на высоком уровне получают только 18 процентов руководителей, 22 процента – средний уровень, а остальные руководители низкие (59 процентов).

По результатам дисперсионного анализа доказано влияние удовлетворенности работой на развитие мотивации профессиональной деятельности руководителей образовательного учреждения: прямая зависимость для социальных и профессиональных мотивов ( $p < 0,01$ ), с развитием их растет удовлетворенность своей работой руководителей образовательного учреждения.

Для прагматических и престижных мотивов – обратная зависимость ( $p < 0,01$ ), с развитием прагматических и престижных мотивов уровень удовлетворенности своей работой у руководителей образовательного учреждения снижается.

Следующим было определение степени удовлетворенности групп пяти основных потребностей, результаты отражены в таблице 8.

Материальные нужды оказались удовлетворены у 7,1 процента руководителей, у 78,6 процента – частично удовлетворены, а у 14,3 процента – не удовлетворены. Потребности в безопасности удовлетворены у 28,6 процентов руководителей, а 71,4 процентов руководителей имеют частичное удовлетворение. Социальные потребности не удовлетворены у 32,1 процента руководителей, 46,4 процентов имеют частичное удовлетворение, а лишь 21,4

процента удовлетворены своими социальными потребностями. Потребностями в признании не удовлетворены 35,7 процентов, а 64,3 процентов руководителей лишь частично удовлетворены. Потребности в самовыражении удовлетворены только у 7,1 процентов, частично удовлетворены у 42,9 процентов, а 50,0 процентов руководителей признали, что их потребности в самовыражении не удовлетворены.

Таблица 8 – Удовлетворение основных потребностей педагогических работников МБОУ «Центр образования «Ступени»

Группа потребностей	Количество испытуемых, которые удовлетворены, %	Количество исследуемых, частично удовлетворенных, %	Количество испытуемых, которые не удовлетворены, %
Потребности в безопасности	28,6	71,4	–
Социальные нужды	21,4	46,4	32,1
Материальные нужды	7,1	78,6	14,3
Потребности в самовыражении	7,1	42,9	50,0
Потребности в признании	–	64,3	35,7

Исходя из результатов исследования установлено, что руководители образовательного учреждения часто склонны использовать только внешние мотивы профессиональной деятельности, не принимая во внимание внутренние. Главной причиной этого выступает неготовность руководителей повышать свою профессиональную квалификацию, получать новые знания, самосовершенствоваться и подчиняться требованиям современности в профессиональной деятельности. Учитывая тот факт, что проблема управления и развития мотивации профессиональной деятельности, являясь чрезвычайно важной для руководителей образовательного учреждения, недостаточно осознается ими самими как таковая, и существует объективная потребность в содействии развитию и совершенствованию управления

мотивацией профессиональной деятельности руководителей образовательного учреждения последипломного педагогического образования.

Также, в результате анализа результатов проведенного исследования появляется возможность иметь представление о действенности мотивации профессиональной деятельности руководителей образовательного учреждения, о формах мотивации, наиболее актуальных и значимых для них, о состоянии управления системой мотивации и о путях совершенствования мотивационного менеджмента в образовательных учреждениях. В этой связи становится актуальной разработка программы психолого–педагогического сопровождения управления развитием мотивации руководителей, которую можно реализовать в условиях последипломного педагогического образования.

Вместе с тем, обобщение полученных результатов позволило выявить влияние подходов к управлению мотивацией профессиональной деятельности руководителя на уровень мотивации педагогических работников к профессиональной деятельности, а именно, на основе результатов корреляционного анализа выявлена зависимость влияния подхода к управлению руководителя на уровень мотивации профессиональной деятельности педагога – на осознанность, гармоничность, выраженность мотивов профессиональной деятельности педагога.

В качестве меры валидности выступил коэффициент ранговой корреляции Спирмена между подходом к управлению мотивацией профессиональной деятельности руководителя и значениями развития мотивации профессиональной деятельности педагога. Полученное значение коэффициента ( $p$  меньше 0,05) свидетельствует о наличии достаточно тесной связи между подходом к управлению мотивацией профессиональной деятельности руководителя и развитием мотивации профессиональной деятельности педагога.

Достоверность того, что подход к управлению мотивацией профессиональной деятельности руководителя имеет прямое влияние на

развитие мотивации профессиональной деятельности педагога подтверждает и рассчитанный коэффициент корреляции Пирсона ( $r$  меньше 0,05), устанавливающий сильную прямую зависимость между подходом к управлению мотивацией профессиональной деятельности руководителя и развитием мотивации профессиональной деятельности педагога

Проведенный анализ позволил выявить сильную прямую связь между подходом к управлению руководителя и развитием мотивации профессиональной деятельности педагога – чем выше уровень управления мотивацией профессиональной деятельности руководителя, тем выше уровень развития мотивации профессиональной деятельности педагогических работников в дошкольном учебном заведении. Следовательно, можно отметить, что существующие проблемы в управлении и развитии мотивации профессиональной деятельности руководителя учреждения отражаются в развитии мотивации профессиональной деятельности педагогов.

Обобщая результаты, отметим, что, несмотря на значительное неудовлетворенность основных потребностей педагогов, неоспорим тот факт, что большинство проявляет стремление к активной и творческой профессиональной деятельности, которая бы давала ощущение социальной защищенности и полезности и удовлетворяла потребность в принадлежности к близкой по духу команде и само общение. Поэтому анализ основных потребностей дал возможность определить основные факторы развития мотивации профессиональной деятельности:

- материальное обеспечение;
- стабильность;
- принадлежность к близкой по духу команде;
- признание;
- самовыражение.

В то же время анализ особенностей развития мотивации профессиональной деятельности педагогических работников в зависимости от удовлетворенности их основных потребностей показал, что именно



удовлетворенность основных потребностей оказывает непосредственное влияние на уровень мотивации профессиональной деятельности: чем больше удовлетворены основные потребности педагогов, тем выше уровень развития мотивации профессиональной деятельности.

Следовательно, эффективная система мотивации профессиональной деятельности педагогических работников должна базироваться на основе удовлетворения основных потребностей каждого. Исследования основных потребностей педагогов и разработка путей их удовлетворения мотивируют работать с полной отдачей и будут способствовать повышению эффективности профессиональной деятельности педагогических работников в целом. Еще одним из показателей неэффективной системы мотивации профессиональной деятельности педагогических работников есть старение педагогических кадров в образовательных учреждениях.

Так, наименьший процент от общего количества респондентов 19,7 процента – это работники возрастной группы до 30 лет. Следовательно, данные подтверждают, что слабая мотивация педагогических работников в дошкольных учреждениях приводит к тому, что молодые специалисты с дошкольным образованием после окончания обучения не желают работать в образовательных учреждениях.

Итак, выяснены особенности управления и состояние мотивации профессиональной деятельности педагогических работников, анализ которых выявил недостатки системы мотивации профессиональной деятельности педагогических работников: частичная осведомленность о сущности мотивации профессиональной деятельности, преимущество внешних мотивов профессиональной деятельности над внутренними мотивами, основные потребности педагогов имеют лишь частичное удовлетворение. Соответственно, педагогические работники, как и руководители учебных заведений, нередко склонны задействовать только внешние мотивы профессиональной деятельности, не принимая во внимание внутренние. Главной причиной этого является неготовность педагогов повышать свою профессиональную

квалификацию, получать новые знания, самосовершенствоваться и подчиняться требованиям современности в профессиональной деятельности. Учитывая тот факт, что проблема управления и развития мотивации профессиональной деятельности, являясь чрезвычайно важной для педагогов образовательного учреждения, недостаточно осознается ими самими как таковая, существует объективная потребность в содействии развитию и совершенствованию мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательного учреждения.

Также, в результате анализа результатов проведенного исследования появляется возможность иметь представление о действенности мотивации профессиональной деятельности руководителей образовательного учреждения, о формах мотивации, наиболее актуальных и значимых для них, о состоянии управления системой мотивации в образовательном учреждении и объективную потребность в разработанных путях совершенствования мотивационного менеджмента в образовательных учреждениях.

В формирующем этапе эмпирического исследования приняли участие педагогические работники ученого учреждения, из которых сформировали две группы по 12 человек, которые не отличались по своим социально-демографическим и профессиональным характеристикам.

В исследуемой группе руководителям образовательного учреждения были предоставлены консультации и методические рекомендации по управлению мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников в соответствии с разработанной нами авторской модели.

Важной составляющей внедрения модели в исследуемой группе является тренинг, целью которого было содействие развитию и совершенствованию мотивации профессиональной деятельности руководителей и педагогических работников учреждений, а задачей – овладение знаниями о содержании и методах мотивации профессиональной деятельности, методами диагностики мотивации профессиональной деятельности, умениями и навыками применять приобретенные знания в

практике профессиональной деятельности.

Общая продолжительность тренинга – 30 аудиторных часов, количество которых может изменяться: увеличиваться при необходимости более детальной проработки того или иного тренингового упражнения, или уменьшаться при необходимости дополнительной самостоятельной обработки. Время и место проведения были предварительно согласованы и спланированы с администрацией образовательного учреждения так, чтобы выдерживалась «чистота» формовочного эмпирического исследования.

В исследуемой группе тренинг реализовывался параллельно рабочему процессу. В контрольной группе рабочий процесс носил исключительно традиционный характер, то есть в процессе деятельности не было предусмотрено проведение дополнительных занятий, которые могли бы способствовать развитию мотивации профессиональной деятельности педагогов.

Формы занятий были разнообразными: мини–лекции, групповые дискуссии, мозговые штурмы, упражнения, ролевые игры, психологические практикумы, практическая и самостоятельная работа.

Тренинг имел три этапа: вводный, основной и заключительный (итоговый).

На первом этапе происходило знакомство участников тренинга, создание атмосферы доверия и комфортности, обсуждение правил работы группы и диагностика входного уровня развития мотивации профессиональной деятельности.

II этап – это основная часть тренинга, которая имеет целью овладение теоретическими и практическими знаниями о содержании и методах мотивации профессиональной деятельности, актуализацию установки на личное профессиональное развитие, овладение педагогическими работниками умениями и навыками применять приобретенные знания в практике профессиональной деятельности.

Во время III заключительного этапа происходила диагностика исходного

уровня развития мотивации профессиональной деятельности и подведение итогов работы.

Формирующий этап эмпирического исследования заключался во внедрении и проверке эффективности модели управления мотивацией профессиональной деятельности и ставил целью развитие управления мотивацией профессиональной деятельности руководителей и педагогических работников учреждений с задачей: осознание педагогами сущности и особенностей собственной мотивации профессиональной деятельности, развитие и саморазвитие профессиональной деятельности педагогов развитие всех групп мотивов профессиональной деятельности с акцентом на развитии именно внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов.

Для оценки эффективности разработанной модели был проведен сравнительный анализ результатов исследования до и после проведения формирующего эмпирического исследования в исследуемых группах. Результаты эмпирического исследования в исследуемых группах первого (до начала эмпирического исследования) и второго (после завершения эмпирического исследования) срезов представлен в Приложение А в процентном отношении к численности каждой группы.

Обобщая полученные результаты эмпирического исследования, сделан сравнительный анализ результатов развития мотивации профессиональной деятельности педагогических работников учреждений с помощью G–критерий знаков (применяется при выяснении направления сдвига при переходе от первого измерения к второму на одной и той же выборке испытуемых), зона значимости G кр. ( $p$  меньше или равно 0,01) и с помощью критерия  $\chi^2$  (между исследуемыми группами) значимыми считались отличия на уровне  $p$  меньше или равно 0,05.

Анализ результатов формирующего этапа эмпирического исследования свидетельствует об эффективности разработанной модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников учреждений.

### 2.3 Подведение итогов исследования

Результаты исследования говорят о том, что на предприятии имеются определенные сложности. Сотрудники педагогического коллектива не имеют достаточных мотивов для трудовой деятельности, которая имеет отношение к науке и методологии. Нет стремления сотрудников к творчеству в достаточной мере.

Руководство учреждения не проявляет достаточной заинтересованности в том, чтобы сотрудники были мотивированы. Мотивация же, в настоящее время, является важнейшей составляющей управления коллективом. Необходимо, чтобы мотивация была адекватной, соответствовала целям и задачам, которые должен реализовывать коллектив. Без достаточной заинтересованности сотрудник не будет выполнять свои обязанности с полной отдачей.

Результаты анализа персонала дают основания для вывода о том, что недостаточен баланс различных возрастных групп. В этой связи необходимо отметить, что учреждение нуждается в молодых сотрудниках.

Если возникают свободные места, то, крайне желательно, чтобы на них принимали на работу сотрудников, которые еще не достигли возраста тридцати лет. На сегодняшний день в учреждении имеется полный комплект кадров. Нет нужды в новых сотрудниках всех уровней. Сотрудники учреждения, которые трудятся на должностях преподавателей, имеют дипломы о высшем и среднем специальном образовании. На предприятии нет текучести кадров.

Следует обращать внимание на обучение сотрудников, на повышение их квалификационного уровня. В течение того периода, который был исследован, количество сотрудников, которое было принято на работу, выше, нежели количество сотрудников, которые покинули предприятие. Превышение составляет два человека. Такое положение вещей является положительным.

Для сотрудников были разработаны анкеты. Опрос проводился для того, чтобы определить особенности системы мотивации в учреждении, определить ее положительные и недостаточные стороны. Мотивационные основы создавались в учреждении в течение длительного времени. В настоящее время данный процесс еще не достиг совершенства.

У сотрудников в недостаточной мере удовлетворены основные потребности. Методы материального стимулирования сотрудников нуждаются в изменении. В учреждении не используется в полной мере система нематериального поощрения сотрудников.

## **2.4 Рекомендации**

Под мотивацией следует понимать определенную причину, которая находится в основе целенаправленной активности личности. В настоящее время существуют разные способы формирования мотивации. Она может меняться, возрастать или же снижаться. Существуют возможности повышения мотивации для отдельной личности, или же для группы.

С целью совершенствования системы мотивации трудовой деятельности преподавателей МБОУ «Центр образования «Ступени» разработаны определенные меры. Они отражены в таблице.

Данные меры были предприняты с определенной целью. Она состоит в том, чтобы возросла заинтересованность сотрудников предприятия. Таким образом, интенсифицируется творчество сотрудников, и возрастет качество образовательного процесса.

Задачи:

- Стимулирование профессиональной деятельности педагогических работников учебного учреждения.
- Повышение статуса педагогических работников учебного учреждения.

- Повышение профессионального мастерства педагогов и подготовка педагогических работников к работе в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания.
- Создание условий для самореализации преподавателей, раскрытие их творческого потенциала через участие в инновационной деятельности.
- Обобщение и внедрение в образовательную практику передового педагогического опыта преподавателей учебного учреждения.
- Создание необходимой материально–технической базы.

По результатам исследования были разработаны рекомендации, которые представлены в Приложение Б.

Формирование рекомендаций осуществлялось на основании принципов. Данные принципы входят в систему образования мотивации.

В числе данных принципов, в первую очередь, следует упомянуть доступность. Это означает, что стимулы предоставляются для каждого сотрудника. Что касается условий, то они достаточно прозрачны и ясны для всех работников.

Следующим принципом является осязаемость. Это не что иное, как действенность стимула на сотрудника. В этой связи необходимо принимать во внимание порог осязаемости стимула для сотрудников.

Следующий принцип состоит в постепенности. Стимулы меняются, как правило, они повышаются. Однако, что касается материального стимулирования, то в отношении него недопустимо никакое снижение.

Рассмотрим, что нужно для того, чтобы мероприятия были реализованы достаточно результативно.

1. В первую очередь, следует обратить внимание на формирование мотивирующих стимулов. Нужно принять меры для того, чтобы все сотрудники получили соответствующие мотивы для деятельности. Нужно, чтобы сотрудники понимали значимость своей работы. Для каждого сотрудника важным является осознание существенности его деятельности. Решения, которые принимаются администрацией, должны отвечать

требованиям результативности. Среди сотрудников нужно поощрять взаимопомощь и сотрудничество. Следует уделять внимание тому, чтобы сотрудники приобретали достаточные навыки самоорганизации.

Следует обеспечить перспективы деятельности, которая будет направлена на то, чтобы система мотивации отвечала требованиям необходимости и достаточности. В этой связи нужно обратить внимание на профессиональный рост сотрудников.

Следует обеспечить те средства, которые направлены на формирование стимулов для сотрудников. Это моральные и материальные стимулы.

Следует обеспечить те условия, которые формируют среду для формирования достаточной мотивации сотрудников.

Нужно обеспечить мотивационную работу с сотрудниками, которая будет направлена на создание планов по карьере сотрудников.

2. В мотивации важно руководствоваться индивидуальным подходом. При этом, подход должен быть разработан при учете особенностей каждого сотрудника. Таким образом, может быть обеспечена достаточная результативность.

3. Чтобы мотивация была достаточно результативной, нужно осуществлять различные акции. Возможно проведение флешмобов. Так, данные акции могут иметь направленность «Мой любимый учитель». В рамках акции можно проводить конкурсы. Ученикам предлагаются в рамках этой акции сочинения. Возможно создание видео роликов.

Рассмотрим, какого рода цели будут преследоваться такими акциями. Итак, у детей формируются представления об учителе. Кроме этого, возникают условия для того, чтобы престиж работы педагога возрастал. Между поколениями образуются более устойчивые связи.

Рассмотрим задачи, которые следует решить в рамках данных акций.

Итак, в результате конкурсных работ формируется образ преподавателя, который соответствует требованиям времени.

Кроме того, у учеников развивается творческое мышление.



Определяются дети, которые обладают выдающимися способностями.

4. Имеются предложения относительно того, чтобы педагоги старались реализоваться с достаточной полнотой. Важно, чтобы сотрудники вполне осознавали социальную значимость своей трудовой деятельности.

Для сотрудников следует обеспечить необходимую и достаточную методическую помощь. Следует обеспечить педагогическую и психологическую поддержку сотрудников.

Сотрудники должны иметь возможность для того, чтобы быть аттестованными досрочно. При этом, принимается во внимание уровень их подготовки.

Предусмотрена организация конкурсных мероприятий. Так, в этой связи разработаны определенные номинации. В частности, рекомендуется использовать такие номинации, как «Лучший открытый урок», «Лучший учебно–методический комплекс». Возможна такая номинация, как «Лучшее внеурочное мероприятие».

Педагог должен понимать свой статус. Так, для этого, нужно присуждать премии. Например, премию «Мастер». Данная премия предусматривается для сотрудника в том случае, если его деятельность содержит значительные педагогические результаты.

Педагогов следует привлекать для того, чтобы они вели экспертную деятельность. Данная деятельность осуществляется при решении противоречий, которые возникают в педагогическом процессе.

5. Целесообразно проводить конкурсы. Это могут быть такие конкурсы, как «Преподаватель года», или конкурс «Наиболее эффективный классный руководитель». Данные мероприятия осуществляются под руководством администрации учебного учреждения. Цель состоит в том, чтобы определить достижения в деятельности участников. Определяются сотрудники, достижения которых признаются выдающимися.

Среди задач, которые решаются при проведении конкурсов, в первую очередь, следует выделить такие, как определение сотрудников, которые

обладают талантами. Необходимо поощрение данных сотрудников. Кроме этого, мероприятия направлены на то, чтобы сотрудники осознавали свой высокий статус. Также, задача состоит в том, чтобы сформировать стимулы для развития творческой активности педагогов. Определяются образцы деятельности, на которые следует ориентироваться. Происходит определение направления нового педагогического мышления.

Рассмотрим, что предполагается при осуществлении данных конкурсов.

Итак, определяется уровень подготовленности преподавателя, уточняются уровень его оснащенности в методической части.

Производится анализ методик и изобретений. Определяются методы, которые являются инновационными в педагогической деятельности.

Проводятся мероприятия, которые направлены на то, чтобы коммуникативные особенности участников открывались в наиболее полной мере.

Рассмотрим, что представляет собой программа конкурса. Итак, в нее входит представление опыта преподавателя. Проводится урок, внеклассная работа. Проводится открытый урок. Производится самостоятельный анализ занятия.

Педагог защищает свою педагогическую концепцию. Он определяет, как идея и системы педагогической деятельности являются для него приоритетными. Это соответствует теме номинации. Также это соответствует тем материалам, которые представлены на конкурс.

Проводятся конкурсы, которые направлены на то, чтобы способности сотрудников были раскрыты в наибольшей мере. Проводятся исследования педагогических ситуаций.

Проводится конкурс эрудитов. Также, предусмотрено проведение конкурсов актерского мастерства, и конкурсы, на которых определяется наилучшая педагогическая техника.

Итогом является определение победителя.

6. В качестве средства воздействия на сотрудников целесообразно использовать почетные грамоты. Кроме этого, хорошие результаты для мотивации приносят благодарственные письма.

Рассмотрим, в каких случаях грамота используется как средство поощрения. Итак, награждение сотрудника производится за длительную трудовую деятельность. Она предусмотрена за инициативу и творчество.

Грамота предоставляется сотруднику за то, что сотрудник использовал новые технологии, применял новейшие достижения в области педагогики.

Грамота предоставляется в том случае, если у сотрудника имеются достижения в области воспитания, просвещения, образования. Она также может быть предоставлена в случае наступления юбилейных дат. Грамота предоставляется сотруднику за то, что ими были организованы мероприятия, связанные с летним отдыхом сотрудников.

Предоставление грамоты предусмотрено для сотрудников, которые показали выдающиеся результаты в подготовке учеников, за то, что имеются существенные достижения в обучении и воспитании учеников. Грамота предоставляется, если у учеников имеются достижения в части помощи в подготовке мероприятий, и совершенствовании материальной базы учебного учреждения.

Рассмотрим, при каких условиях происходит награждение сотрудников благодарственным письмом.

Итак, сотрудники могут рассчитывать на награждение благодарственным письмом в том случае, если у них имеются значительные достижения в просвещении, в образовании и воспитании, а также в культурно–просветительской работе.

Благодарственное письмо предоставляется, если сотрудники проявили существенную активность в мероприятиях. Также она будет предоставлена сотрудникам на определенные даты.

Для сотрудников предусмотрены такие виды поощрения, как ценные подарки и цветы.

7. Если у сотрудников не решена проблема внутренней мотивации, то, вследствие такого положения вещей может быть снижение активности в деятельности. Замедляется использование новых технологий. Чтобы вопрос повышения внутренней мотивации был решен, разработаны определенные методы. Рассмотрим данные методы более детально.

Итак, для решения данного вопроса целесообразно проводить работу в индивидуальном порядке. Данная работа должна проводиться со всеми сотрудниками.

Предполагается развитие лидерских свойств. Предполагается, что в этой связи сотрудник будет принимать участие в конкурсах.

Нужно формировать благоприятную психологическую среду. Для сотрудника следует сформировать условия для трудовой деятельности, которые будут отвечать требованиям комфорта и целесообразности. Необходимо организовать достойные условия для отдыха сотрудников. Следует сформировать группу сотрудников, которая была бы подобрана по профессиональным качествам.

Относительно совершенствования системы распределения фонда надбавок для стимулирования предлагается принять во внимание позицию сотрудников. Таким образом, правомерно вести речь о том, чтобы была проведена общественная экспертиза системы, которая работает в настоящее время.

Сотрудники дали определенные рекомендации. В частности, ими было указано на то, что выплаты должны осуществляться в течение определенного срока. Так, срок должен быть не более, чем двенадцать месяцев. В это время начисляются баллы. Баллы должны начисляться таким образом, чтобы начисления были видны для всех сотрудников.

Сотрудники также указали, что, в настоящее время, недостаточно внимания уделяется определенным позициям. В частности, нужно обратить внимание на качество знаний. Важно уделять больше внимания подготовке участников таких мероприятий, как олимпиады, конкурсы, и конференции.

В настоящее время имеются определенные критерии, на основании которых воздействие может носить искусственный характер. Так, речь может идти о том, что преподаватель может произвольно изменять показатели посещаемости. Зачастую, педагоги, которые ведут деятельность в начальных классах, не ведут учета пропусков учеников.

Рассмотрим, что нужно предпринять для того, чтобы определить объем стимулирования педагога. В первую очередь, нужно обратить внимание на то, каково качество знаний учеников в рамках определенного предмета.

Также нужно определить, имеются ли призы конкурсов, олимпиад. Следует определить, насколько успешен сотрудник в деятельности, которая касается методической работы и роста своей профессиональной подготовленности.

На первый взгляд, данные требования отличаются элементарностью. Однако, если они не будут выполнены, то это приведет к тому, что коллектив не будет работать с достаточной отдачей. Чтобы были ликвидированы недостатки, нужно организовать работу определенным, оптимальным образом. Для этого нужно выполнить определенные действия.

Целесообразно оснастить Комиссию по назначению баллов новым источником сведений. Это можно сделать через «Экран трудового участия сотрудников». Данные по этому вопросу отражены в таблице 9.

Таблица 9 – Экран трудового участия преподавателей

№	ФИО	Квалификация и профессионализм преподавателя	Продуктивность деятельности преподавателя	Использование преподавателями в образовательном процессе современных технологий	Качество выполняемых работ педагогами	Интенсивность работы педагога	Оценка работы классного руководителя

Следует производить информирование о результатах таким образом, чтобы о результатах были осведомлены все сотрудники.

Информирование всех сотрудников о том, что произведены стимулирующие выплаты, дает определенные преимущества. В первую очередь, нужно отметить, что такой порядок устраняет возможность неточного начисления. Кроме того, при таком подходе возникают условия для здоровой конкуренции среди сотрудников.

8. Представляется существенным необходимость формирования положительной психологической среды. Если возникает нужда, сотрудники должны иметь возможность обратиться за помощью к специалистам в области психологии. Если в коллективе сформирована здоровая психологическая атмосфера, то это создает основания для того, чтобы сотрудники трудились с наибольшей продуктивностью.

Чтобы в коллективе существовала благоприятная атмосфера, нужно, чтобы сотрудники следовали определенным нормам взаимодействия.

Так, в частности, необходимо, чтобы они относились друг к другу доброжелательно, а не только следовали бы требованиям корректности. Важно, чтобы обязательным было обращение на «Вы», необходимо обращаться по имени и отчеству.

Если возникает потребность в выражении благодарности, то это нужно делать так, чтобы сотрудник был уверен в ее искренности. Важно, чтобы отношения, которые не носят формального характера, не создавали помех для трудовой деятельности.

Рассмотрим мероприятия, которые представляются желательными для осуществления психологического содействия сотрудникам.

Итак, в первую очередь, должна проводиться профилактическая работа. В нее входят психологические игры, также это тренинговые мероприятия. Важно, чтобы на занятиях с психологом сотрудники развивали нужные для трудовой деятельности знания, умения и навыки. В первую очередь, это

навыки коммуникации. Следует развивать у сотрудников умения регулировать свое психическое состояние.

Если требуются коррекционные меры, то нужно проводить консультации, и тренинги, которые требуются соответственно показаниям.

Значительное место занимают консультации в индивидуальном режиме. На таких консультациях можно рассматривать достаточно широкий круг вопросов.

Наше предложение состоит в том, чтобы организовать клуб для сотрудников, в котором они могли бы получить психологическую поддержку.

Занятия, которые будут осуществляться, должны быть ориентированы на то, чтобы сотрудники могли получать наиболее актуальные для них знания, умения и навыки.

Следует сформировать такой процесс обучения, чтобы он отвечал требованиям содержательности, соответствовал методическим установлениям.

Отношения должны формироваться на основании принципа оптимальности.

На занятиях реализуется деятельность, которая направлена на то, чтобы сотрудники раскрыли свои производственные и творческие возможности.

Желательно применение методик, которые предоставляют возможность самостоятельной диагностики. Такой метод дает возможность педагогам установить, что именно требуется для коррекции, и в какой степени она необходима. Работа клуба направлена на то, чтобы педагоги получали новые знания в области педагогики и психологии.

Рассмотрим, что дает работа клуба на постоянной основе.

Итак, в первую очередь, у сотрудников в возрасте уровень психологической просвещенности. Следовательно, вполне можно ожидать возрастания результативности профессиональной деятельности сотрудников.

Педагоги повышают свои навыки коммуникации, приобретают новые полезности в части профессиональной активности.

Реализуются мероприятия, которые направлены на то, чтобы деятельность педагогов в наибольшей мере отвечала требованиям оптимальности. Используются современные технологии сбережения здоровья.

Итак, в первую очередь, предлагается провести семинар для сотрудников. Он будет проводиться на тему «Элементы психологического климата».

Также предполагается провести семинар, который будет посвящен теме «Предупреждение профессионального выгорания». В этой же связи предлагается провести тренинг.

В качестве мероприятия также предусмотрен мастер–класс. Тема «Организация психолого–педагогического сопровождения ребенка подросткового возраста со сложными поведенческими реакциями».

Нужно провести тренинг на тему стресса, который носит название «Стрессовый и не стрессовый образ жизни». Следует провести тренинг на тему «Методы сохранения здоровья педагогов».

Предполагается провести семинар, на котором будут рассмотрены особенности визуалов, кинестетиков, и аудиалов.

Мероприятия, в результате которых педагоги получают психологическое содействие, обладают определенной значимостью. Она состоит в том, что сотрудникам предоставляются знания, умения и навыки. В результате, у них возникает возможность пользоваться новыми методами, которые позволяют сберечь психологическое здоровье и эффективно трудиться.

Итак, меры, которые мы предлагаем, открывают широкие перспективы в части совершенствования мотивации сотрудников.

Таким образом, выяснены особенности управления и состояние мотивации профессиональной деятельности педагогических работников



образовательного учреждений, анализ которых выявил недостатки системы мотивации профессиональной деятельности педагогических работников: частичная осведомленность о сущности мотивации профессиональной деятельности, преимущество внешних мотивов профессиональной деятельности над внутренними мотивами, основные потребности педагогов имеют лишь частичное удовлетворение. Соответственно, педагогические работники, как и руководители учебных заведений, нередко склонны задействовать только внешние мотивы профессиональной деятельности, не принимая во внимание внутренние. Главной причиной этого является неготовность педагогов повышать свою профессиональную квалификацию, получать новые знания, самосовершенствоваться и подчиняться требованиям современности в профессиональной деятельности. Учитывая тот факт, что проблема управления и развития мотивации профессиональной деятельности, являясь чрезвычайно важной для педагогов образовательного учреждения, недостаточно осознается ими самими как таковая, существует объективная потребность в содействии развитию и совершенствованию мотивации профессиональной деятельности педагогов.

Также, в результате анализа проведенного исследования появляется возможность иметь представление о действенности мотивации профессиональной деятельности руководителей образовательного учреждения, о формах мотивации, наиболее актуальных и значимых для них, о состоянии управления системой мотивации и объективную потребность в разработанных путях совершенствования системы мотивации персонала.

## Заключение

На сегодняшний день в системе образования возникли основания для перемен. В результате, перед педагогом образовались новые перспективы.

Преподаватели получили новые возможности, реализуя которые, можно принимать участие в инновационных процессах образования.

Среди мер, которые могут быть приняты для повышения результативности педагогической деятельности, нужно отметить мотивационные. Мотивация оказывает влияние на развитие педагога.

Среди задач, которые стремится решить руководство образовательного учреждения, не последнюю роль играет формирование оптимальной мотивации сотрудников. Верная мотивация помогает достигнуть как личностных, так и общих для образовательного учреждения целей.

Если меры, направленные на мотивацию, выбраны верно, то это помогает сотрудникам в их профессиональном совершенствовании. Применение адекватных целям и задачам мер дает возможность сделать деятельность значительно более результативной. Таким образом, образовательное учреждение станет достойным конкурентом в рыночной среде.

Приведем выводы.

Под мотивацией труда следует понимать стремления сотрудника реализовать определенные потребности. Данные потребности реализуются через профессиональную активность. При верной мотивации у сотрудника возникает желание выполнять труд. Однако, при этом, должны реализовываться актуальные потребности личности.

Среди элементов системы мотивации следует назвать материальные и нематериальные. Педагоги нуждаются в том, чтобы быть в состоянии достаточной защищенности и устойчивости. Не последнюю роль играет мотив конкуренции. Важно, чтобы сотрудники были мотивированы к профессиональному развитию.

Мотивирование сотрудника дает возможность обеспечить стремление к развитию в профессиональной сфере. Профессиональная мотивация необходима для того, чтобы происходило совершенствование педагогического мастерства.

Проведено исследование системы мотивации в МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток.

Были исследованы изменения мотивации сотрудников в части реализации профессиональной деятельности в области среднего образования.

Основная задача состоит в том, чтобы рассмотреть ситуацию, которая имеется в наличии. Кроме этого, разработать методы совершенствования, и отслеживания изменений. В этой связи возникает необходимость решения ряда задач.

Это выяснение мотивов, которые обладают наибольшей актуальностью. Определение внутренних целей мотивирования, и внешних.

Это также определение взаимного влияния одних мотивов на других, стимулов и мотивов, результатов профессиональной активности сотрудников.

Непрерывное отслеживание изменений в мотивации сотрудников. В результате, возникает возможность выбрать определенные стимулы, которые дадут возможность повысить результативность педагогической деятельности.

Сформированы определенные рекомендации, которые направлены на то, чтобы мотивация сотрудников была наиболее эффективной. Для этого следует сформировать определенные условия. Данные условия будут вести к росту мотивации сотрудников.

Предложенные мероприятия отличаются разнообразием. В результате, образуются основы для воздействия, которое будет носить комплексный характер.

Итак, в первую очередь, нужно отметить денежное стимулирование.

Также представляется существенным стимулирование нематериального характера. Например, это конкурсы для сотрудников.

Важно проводить работу, которая будет направлена на то, чтобы сотрудники работали в достойных условиях.

Следует формировать оптимальную психологическую атмосферу для сотрудников. Для педагогов следует предусмотреть оптимальную систему поощрения. Это грамоты, ценные вознаграждения, разнообразные мероприятия корпоративного характера.

Сотрудникам необходимо обеспечить социальную поддержку. Она должна касаться и семей сотрудников. Так, например, следует обеспечить сотрудникам посещение спортивного зала. Следует принять меры для того, чтобы был обеспечен отдых сотрудников.

Необходимо развивать кадровый потенциал работников. В этой связи положительные результаты дают определенные мероприятия, такие, как семинары, мастер–классы. Возможно формирование творческих объединений сотрудников. Представляется полезным создать план, на основании которого будут приниматься меры по повышению профессиональных компетенций сотрудников.

Следует периодически выпускать сборник методик. Проводить разнообразные конкурсы, например, такие, как «Учитель года».

Цель Программы в том, чтобы образовательная деятельность достигла нового уровня, и педагоги стремились к профессиональному совершенствованию.

Применяя разные методы мотивации, возникает возможность достичь желаемого результата. С нашей точки зрения, следует обращать особое внимание на методы мотивации, которые являются нематериальными. Таким образом, возрастает воздействие на потребность сотрудников в профессиональном развитии.

Нужно отметить, что успех сопутствовал лишь тем сотрудникам, которые уже состоялись как профессионалы. Важной стороной успеха была их личная мотивация в достижении положительного результата.

Результаты мер, которые предлагаются, предполагают рост значимости нематериальных средств поощрения сотрудников. Кроме этого, активизируется деятельность, которая направлена на удержание начинающих сотрудников. Приняты меры для того, чтобы старшие сотрудники передавали свои знания и умения молодым сотрудникам учебного учреждения по собственной инициативе.

Сотрудники, которые только приступили к своей профессиональной деятельности, проявляют заинтересованность в карьерном росте. Они стремятся к тому, чтобы исследовать и совершенствоваться в современных методах управления.

Нет единого универсального метода мотивации персонала, однако, есть смысл применять индивидуальную мотивацию, направленную на удовлетворение потребностей сотрудника. Такая система мотивации определена совокупностью стойких мотивов, определенных характером человека, его ценностей и области деятельности. Нередко нематериальные поощрения являются более эффективными в мотивационной сфере. Оптимальным решением является применение предложенных мер для стимулирования работы персонала в комплексе.

Итак, задачи выпускной квалифицированной работы решены, достигнута цель исследования, гипотеза подтвердилась.

## Список используемой литературы

1. Адашев А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. 2019. № 1 (22). С. 34–37.
2. Аргашокова О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. 2020. № 4 (16). С. 23–31.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. Санкт–Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
4. Артюхова И. В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И. В. Артюхова, И. В. Мезенцева // *Экономика Крыма*. 2019. № 1. С. 396–399.
5. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // *Аллея науки*. 2020. Т. 2. № 12 (51). С. 456–458.
6. Бадмаева Д. Г. Обзор финансовых стимулов мотивации труда / Д. Г. Бадмаева, Т. А. Иванова // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2013. № 11–2 (18). С. 36–37.
7. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
8. Березовская Е. А. Управление мотивацией персонала на предприятии // *Научный журнал молодых ученых*. 2022. № 1 (26). С. 33–39.
10. Бутенкова А. С., Бакеев Б. В. Мотивация и стимулирование персонала // *Научный журнал молодых ученых*. 2019. № 8–7 (32). С. 22–23.
11. Вагапова Ю. Р. Мотивация и стимулирование персонала // *Вестник науки*. 2020. № 1 (22). С. 323–329
12. Васькин А. А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации // *IN SITU*. 2022. № 6. С. 324–340.

13. Гордеева Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11–1 (69). С. 226–229.
14. Жуина Д. В. Диагностика профессиональной карьеры студентов педагогического вуза // Акмеология. 2011. № 3. С. 260–262.
15. Жуина Д. В. Планирование развития карьеры студентов педагогического вуза // Гуманитарные науки и образование. 2011. № 2 (6). С. 82–85.
16. Завалишина Д. Н. Динамика ценностно-смыслового отношения субъекта к профессиональной деятельности // Психологические, философские и религиозные аспекты смысла жизни. М., 2021. С. 193–203.
17. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА–М, 2022. 394 с.
18. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2013. С. 34–42.
19. Иванов В., Гурье Л., Зерминов А. Педагогическая деятельность: проблемы, сложности // Высшее образование в России. № 4, 1997, С. 44–49.
20. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когдин // Основы экономики, управления и права. № 4 (4), 2019. С. 80–83
21. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. – М.: Издательство Юрайт, 2018. 398 с.
22. Мандель Б. Р. Инновационные технологии педагогической деятельности: учебное пособие для магистрантов / Б. Р. Мандель. – Изд. 2–е, стер. – Москва; Берлин: Директ–Медиа, 2019. 262 с.
23. Нестеренко Е. С. Стимулирование труда на предприятии: зарубежный опыт и российская практика / Материалы VI Международной научно-практической конференции «Стратегия устойчивого развития в

антикризисном управлении экономическими системами». Донецк, 2020.  
С. 252–257

24. Реан А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб.: Питер, 2019. 432 с.

25. Шадриков В. Д. Введение в психологию: мотивация поведения. М.: Логос, 2003. 134 с.



Приложение А

Результаты эмпирического исследования работников  
МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток

Таблица А.1 – Результаты эмпирического исследования

Показатели		Уровни	Количество исследуемых, %					
			1 группа (12 человек)			2 группа (12 человек)		
			Начало исслед.	Конец исслед.	Δ	Начало исслед.	Конец исслед.	Δ
Осознание мотивации профессиональной деятельности	Высокий	8,6	77,1**	68,5	20,0	25,7*	5,7	
	Средний	45,7	22,9**	22,8	34,3	31,4*	2,9	
	Низкий	45,7	–	45,7	45,7	42,9*	2,8	
Развитие и саморазвитие профессиональной деятельности	Активный	37,1	62,9**	25,8	22,9	20,0*	2,9	
	Нереализован- ный	48,6	37,1**	11,5	57,1	65,7*	8,6	
	Остановился	14,3	–	14,3	20,0	14,3*	5,7	
Внутренние мотивы профессиональной деятельности (выраженность)	Собственно профессионал ьные мотивы	23,0 б.	27,3** б.	4,3 б.	22,1 б.	22,7 б.	0,6 б.	
	Мотивы про- фессионально го и личност- ного развития	17,3 б.	23,9** б.	6,6 б.	19,3 б.	21,2 б.	1,9 б.	
Общий уровень развития мотивации профессиональной деятельности	Высокий	22,9	37,1**	14,2	20,0	20,0*	–	
	Средний	60,0	62,0**	2,0	48,6	54,3*	5,7	
	Низкий	17,1	–	17,1	31,4	25,7*	5,7	
Сочетание внешней и внутренней мотивации (гармоничность)	Внутренняя	42,9	54,3	11,4	45,7	48,6	2,9	
	Снаружи позитивная	17,1	25,7	8,6	17,1	20,0	2,9	
	Снаружи негативная	40,0	20,0	20,0	37,1	31,4	5,7	
Удовлетворение профессией и разными аспектами деятельности	Высокий	42,9	62,9	20,0	42,9	40,0	2,9	
	Средний	37,1	25,7	11,4	37,1	42,9	5,8	
	Низкий	20,0	11,4	8,6	20,0	17,1	2,9	
Удовлетворение основных потребностей	Материаль- ные пот- ребности	Довольны	31,4	25,7	5,7	34,3	25,7	8,6
		Удовлетворе- ны частично	54,3	48,6	5,7	51,4	40,0	11,4
		Не удовлет- ворены	14,3	25,7	11,4	14,3	34,3	20,0
	Потребнос- ти в без- опасности	Довольны	11,4	14,3	2,9	8,6	8,6	–
		Удовлетворен ы частично	82,9	80,0	2,9	77,1	74,3	2,8
		Не удовлет- ворены	5,7	5,7	–	14,3	17,1	2,8

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Показатели		Уровни	Количество исследуемых, %					
			1 группа (12 человек)			2 группа (12 человек)		
			Начало исслед.	Конец исслед.	Δ	Начало исслед.	Конец исслед.	Δ
Удовлетворение основных потребностей	Социальные нужды	Довольны	20,0	45,7	25,7	20,0	17,1	2,9
		Удовлетворены частично	71,4	48,6	22,8	74,3	74,3	–
		Не удовлетворены	8,6	5,7	2,9	5,7	8,6	2,9
	Потребности в признании	Довольны	8,6	20,0	11,4	8,6	5,7	2,9
		Удовлетворены частично	77,1	65,7	11,4	74,3	74,3	–
		Не удовлетворены	14,3	14,3	–	17,1	20,0	2,9
	Потребности в самовыражении	Довольны	5,7	14,3	7,7	5,7	5,7	–
		Удовлетворены частично	48,6	54,3	7,1	45,7	42,9	2,8
		Не удовлетворены	45,7	31,4	14,8	48,6	51,4	2,8

Примечания

\* – отличия значимые на уровне  $p$  меньше или равно 0,05;

\*\* – отличия значимые на уровне  $p$  меньше или равно 0,01.

Приложение Б

**Мероприятия совершенствования системы мотивации трудовой деятельности МБОУ «Центр образования «Ступени» г. Владивосток**

Таблица Б.1 – Перечень мероприятий

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
<b>1. Материальное стимулирование</b>		
Пересмотр Положения об оплате труда сотрудников МБОУ «Центр образования «Ступени»	до 01 сентября ежегодно	Директор, педагогический совет
Оценка результатов деятельности педагогического состава МБОУ «Центр образования «Ступени»	до 01 июня ежегодно	Директор, заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Проведение конкурсов с выдачей победителям ценных призов	октябрь – март	Администрация образовательного учреждения
<b>2. Нематериальное стимулирование</b>		
Разработка Положения о нематериальном стимулировании сотрудников МБОУ «Центр образования «Ступени»	до 01.09.24 г.	Директор, Администрация образовательного учреждения
Проведение конкурсов	октябрь – март	Администрация образовательного учреждения
Награждение сотрудников грамотами и благодарностями, благодарственными письмами	В течение учебного года	Директор
<b>3. Улучшение условий труда</b>		
Опрос сотрудников по вопросам улучшения условий труда	Июнь	Заместитель директора по административно-хозяйственной части
Специальная оценка условий труда	Август	Заместитель директора по административно-хозяйственной части, ответственный по охране труда
Техническое оснащение рабочих мест, подключение необходимой техники	Август	Заместитель директора по административно-хозяйственной части, Программист
Оснащение учебного учреждения питьевой водой	В течение года	Заместитель директора по административно-хозяйственной части
<b>4. Психологический климат в коллективе</b>		
Психологическая поддержка сотрудников	В течение учебного года	Психологи
Поздравление сотрудников с праздниками	В течение учебного года	Администрация образовательного учреждения

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
Корпоративные мероприятия для сотрудников.	В течение учебного года	Директор, администрация образовательного учреждения
<b>5. Социальная сфера учебного учреждения</b>		
Бесплатные абонементы для сотрудников в спортивные залы, бассейны	В течение учебного года	Директор, администрация образовательного учреждения
Медицинские осмотры для всех сотрудников учебного учреждения	Май – август	Администрация образовательного учреждения
Путевки для сотрудников учебного учреждения в санатории, профилактории и другое	Май – август	Администрация образовательного учреждения
<b>6. Кадровая сфера образовательного учреждения</b>		
Опрос сотрудников по вопросам индивидуального развития	Май – июнь, ежегодно	Заместитель директора по учебно–воспитательной работе
Методические семинары, практикумы для педагогического состава	В течение года	Заместитель директора по учебно–воспитательной работе
План по повышению квалификации сотрудников	В течение учебного года	Заместитель директора по учебно–воспитательной работе
Наставничество для молодых преподавателей	В течение учебного года	Заместитель директора по учебно–воспитательной работе