

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ДЕТСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В. Р. Зубарева. С. Г. Камшилов

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Рассматривается возрастная структура профессиональной мотивации педагогической деятельности сотрудников с целью формирования и внедрения дифференцированного подхода, необходимого для повышения эффективности деятельности организации. На примере дошкольного образовательного учреждения выполняется анализ мотивационных факторов у педагогов с различным стажем профессиональной деятельности. Для проведения исследований используются известные методики К. Замфир, Ш. Ритчи, П. Мартин с последующей обработкой, графическим отображением и интерпретацией полученных результатов.

Ключевые слова: модели мотивации, мотивирование педагогов, мотивационные установки, мотивационный профиль.

DIFFERENTIATED APPROACH TO STYMING PERSONNEL IN CHILDREN'S EDUCATIONAL INSTITUTIONS

V.R. Zubareva, S.G. Kamshilov

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article deals with the age structure of professional motivation of teaching staff in order to form and implement differentiated incentives for staff needed to improve the efficiency of the organization and maximize the use of resources. On the example of a pre-school educational institution, the analysis of motivational factors among educators is carried out by teachers with various professional experience. To carry out the research, the well-known techniques of K. Zamfir, S. Ritchie, P. Martin are used, followed by processing, graphical representation and interpretation of the results obtained.

Keywords: model of motivation, motivation of teachers, motivational attitudes, motivational profile.

В современных условиях стагнации экономики РФ возможности денежной мотивации персонала бюджетных организаций ограничены региональными аспектами. И это ограничение обусловлено выделением строго определенных сумм из районных бюджетов на функционирование дошкольных образовательных учреждений. В связи с этим увеличивается роль неденежных (немонетарных) способов мотивации персонала. Следует отметить, что в детских садах существует определенная текучесть персонала. Она связана с естественным выбытием, то есть уходом на пенсию сотрудников и зачислением в штат вновь принятых молодых специалистов, закончивших учебные заведения.

Перед тем как приступить к более детальному рассмотрению системы мотивации сотрудников

дошкольных учреждений на примере детского образовательного учреждения, структурируем существующие мотивационные модели, которые базируются на трудах известных специалистов, а именно:

- М. Мескона, который рассматривал мотивацию как процесс осознанного выбора человека или результат поведения, обусловленный воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов, т. е. мотивация делает возможным то, что сотрудники удовлетворяют свои потребности через должностные обязанности [5. С. 259].
- В. В. Травина и В. А. Дятлова [9. С. 108], которые трактуют трудовой мотив как естественное побуждение работника к дея-

тельности, связанное с удовлетворением его потребностей. Они выделяют группы мотивов труда, которые представляют собой единую систему: содержание труда, полезность, статус, общественное признание, плодотворность, материальные блага и мотивы, направленные на интенсивность работы;

- А. Маслоу, который признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но также полагал, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий: физиологические, потребность в безопасности, социальные, престижные и духовные [5. С. 260].

Вместе с тем, мотивация сотрудников детского дошкольного учреждения предполагает ряд особенностей в использовании традиционных административных, экономических и социально-психологических методов управления, которые в числе прочих авторов рассматривает Е. М. Лепешова в своей статье [4]. Данные особенности затрагивают специфику внутреннего распорядка дошкольных учреждений; нормативных положений в регионе и социальных аспектов при оформлении льгот, надбавок; применения социально-психологических методов с учётом половозрастного состава сотрудников. Большое значение имеет организационная культура и климат в учреждении, который оказывает естественное влияние на трудовую мотивацию персонала. Организационная культура является как сильным толчком, так и большой помехой в воплощении тактических замыслов администрации. Организационная культура представлена ценностями, системой отношений, нормами и правилами поведения, языком требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями.

Рассмотрим подробнее инструменты мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) на примере одного из новых детских садов, который находится в Челябинской области в современном микрорайоне Белый Хутор. Штат сотрудников укомплектован полностью в количестве 27 человек. В учрежде-

нии действует линейно-функциональная структура управления.

Авторами был проведен ряд исследований по мотивации сотрудников детского образовательного учреждения с использованием следующих методов: структурирование и валидация информации, анализ и синтез, тестирование и сравнение параметров. Так, в ходе проведения исследований была изучена возрастная структура профессиональной мотивации педагогической деятельности сотрудников, в частности были поставлены задачи по изучению мотивационного комплекса педагогов и специалистов для выявления факторов мотивации профессиональной педагогической деятельности.

Выборку составили 11 педагогов-воспитателей и 6 специалистов: заместитель заведующего по УВР, старший воспитатель, логопед, педагог-психолог, физкультурный руководитель, музыкальный руководитель (табл. 1).

Мы видим, что наибольшее число работников предприятия имеет высшее образование, это позволяет говорить о наличии в организации высокопрофессиональной команды специалистов. Равновесие возрастных групп не нарушено, молодых специалистов достаточно, у сотрудников учреждения преобладает 1–5 лет стажа работы, что говорит о притоке новых сил и идей.

Большинство сотрудников замужем и имеют детей, что создает теплую атмосферу в коллективе, а это плодотворно сказывается на качестве труда.

Для проведения исследования использовалась методика К. Замфир в модификации А. Реана [7] по мотивации трудовой деятельности, в основе которой положена концепция о конвергенции внутренней и внешней мотивации. Результаты сведены в табл. 2 и отражены на рис. 1.

Сравним полученные результаты: работники со стажем 1–5 лет имеют внутреннюю мотивацию. Их стимулирует значимость труда: они выполняют работу, потому что получают от нее удовольствие. Между тем, педагоги со стажем более 5 лет имеют более выраженную внешнюю положительную мотивацию. Они стимулированы материальными благами, возможностью роста по

Таблица 1

Характеристики выборки (2017 г.)

Группа испытуемых	Возраст	Образование		Семейное положение			Наличие детей
		Высшее	Среднее проф.	Замужем	Разведены	Не замужем	
Педагоги (стаж 1–5 лет) – 10 человек – 59 %	24–34	71,4 %	28,6 %	100 %	0 %	0 %	66,7 %
Педагоги (стаж более 5 лет) – 7 человек – 41 %	34–49	42 %	58 %	60 %	40 %	0 %	80 %

Таблица 2

Методика К. Замфир в модификации А. Реана

Тип мотивации труда сотрудников дошкольных образовательных учреждений					
Внутренняя		Внешняя положительная		Внешняя отрицательная	
(1–5 лет)	(более 5 лет)	(1–5 лет)	(более 5 лет)	(1–5 лет)	(более 5 лет)
60 %	33 %	40 %	47 %	0 %	20 %

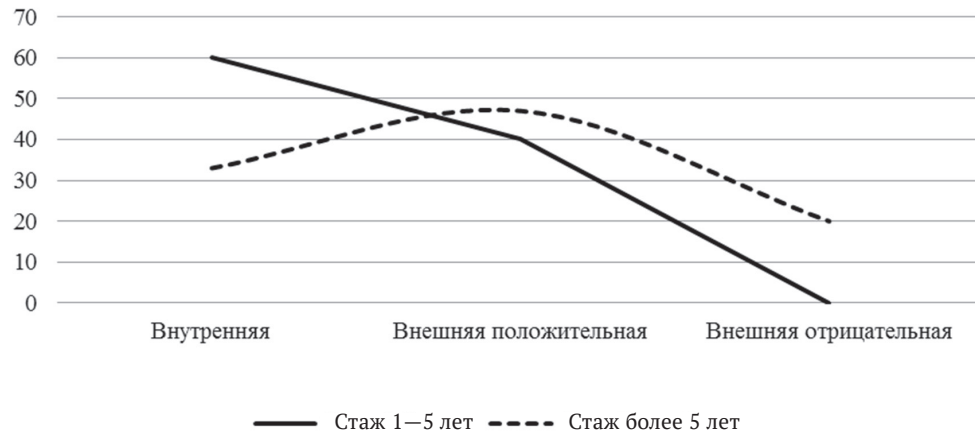


Рис. 1. Графическая интерпретация результатов исследований по методике К. Замфир

карьерной лестнице и признанием администрации, коллег и родителей детей (см. рис 1). Таким образом, молодые специалисты более ориентированы на личную значимость трудовой деятельности, чем более опытные рисунок.

Далее в исследовании был применён опросник «Словарь» [3]. Методика предназначена для оценки мотивационных установок по отношению к труду, коллективу, деньгам (табл. 3, рис. 2).

Таблица 3
Результаты применения методики «Словарь»

Мотивы	Стаж 1–5 лет, %	Стаж более 5 лет, %
Преобразовательный	0	13
Коммуникативный	0	0
Кооперация	13	27
Утилитарный	7	40
Конкурирующий	20	7
Достижения	60	13

Сравним полученные результаты. Сотрудники со стажем 1–5 лет имеют более выраженную оценку по категории мотивов кооперация, конкурирующий и достижения. Это значит, работники мотивированы тем, что их работа важна для других (иначе говоря — для детей); предпочитают делать ту работу, которая приносит высокие результаты, превосходящие результаты других; нацелены на преодоление препятствий.

А у сотрудников со стажем более 5 лет выражены категории мотивов (утилитарный, кооперация, достижения и преобразовательный), они прилагают усилия для изменения себя и трудовой обстановки; занимаются значимой для других работой, приносящую пользу (сотрудников, администрации, родителей) (см. табл. 3). Таким образом, молодые специалисты более направлены на коллективную работу, которая будет приносить очевидные результаты. Также они более конкурируют между собой в стремлении добиться успеха (см. рис. 2).

На завершающем этапе исследования использовалась методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин [8]. Методика дает возможность схематично представить мотивационный профиль работника (табл. 4).

Полученные результаты говорят о том, что у педагогов со стажем более 5 лет доминирует мотивация на основе вознаграждения. Это продиктовано тем, что они имеют более выраженную потребность в материальных благах, так как у них есть семья и дети. И они хотели бы, чтобы их усилия отмечались и вознаграждались материально, дабы был смысл прикладывать больше усилий. Также у них выявлена большая потребность в хороших условиях работы, чем у молодых специалистов. Это говорит о том, что, утвердившись в коллективе, специалисты начинают больше требований предъявлять к условиям работы и характеру взаимоотношений

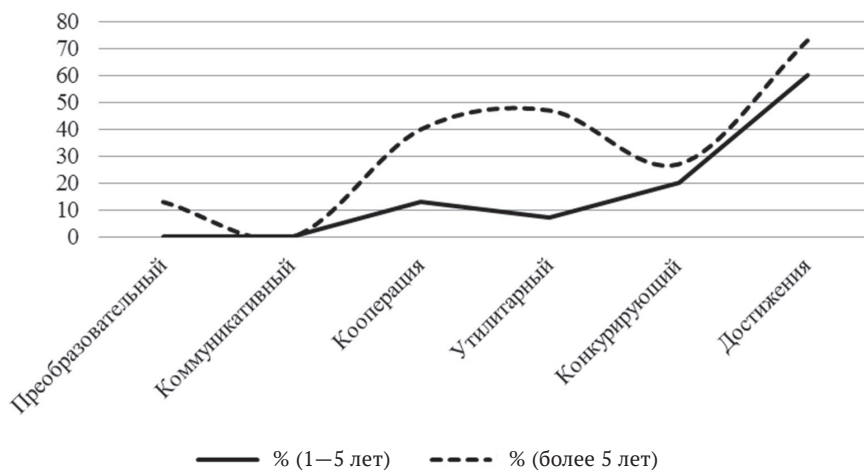


Рис. 2. Результаты исследования по опроснику «Словарь»

(см. табл. 4). Потребность в достижениях меньше наблюдается у специалистов со стажем более 5 лет и больше — у специалистов со стажем 1–5 лет. Данное обстоятельство также говорит о желании молодых утвердиться в коллективе и проявить себя. Потребность в самосовершенствовании у специалистов с опытом работы снижаются, что может быть обусловлено перемещением активности педагогов в сторону личной жизни и семьи, после того как место в коллективе более или менее определено (см. рис. 3).

Таким образом, проведенное исследование показало, что мотивационная сфера педагогов динамична. Динамика мотивации трудовой деятельности обусловлена возрастными особенностями специалистов, изменением их социального положения, неоднозначным влиянием профессии на личность. Также было выявлено, что мотивационная система в дошкольном учреждении, одинакова для всех сотрудников, как для молодых специалистов, так и для сотрудников имеющих стаж более 5 лет. Вместе с тем, устремления данных двух категорий различны (см. рис. 1–3).

Таблица 4

Результаты применения методики изучения мотивационного профиля личности

Мотивы	(1 – 5 лет), %	(более 5 лет), %
вознаграждение	0	53
условия работы	0	13
структурирование работы	0	0
социальные контакты	0	0
взаимоотношения	0	0
признание	7	0
достижение	73	13
власть и влияние	0	0
разнообразие	0	0
креативность	0	0
самосовершенствование	7	0
интересная работа	20	13

На основании изложенного авторы считают целесообразным рекомендовать дифференцированную систему стимулирования сотрудников

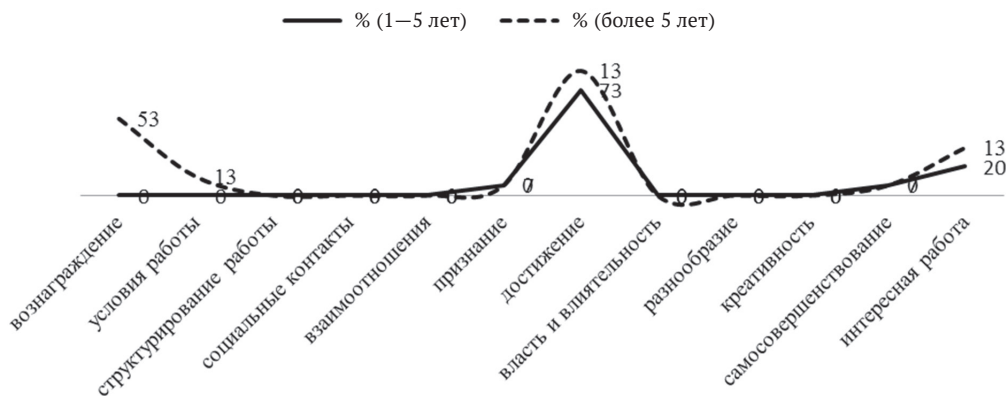


Рис. 3. Результаты исследования по методике изучения мотивационного профиля личности

детских дошкольных учреждений. В частности, руководству ДОУ следует разработать положение по стимулированию молодых специалистов, сделав акцент на учёте возрастной структуры профессиональной мотивации педагогической деятельности сотрудников (табл. 5).

В завершении отметим, что исследование мотивационной сферы служит важным фактором для результативного управления персоналом

и роста эффективности труда в ДОУ. Формирование мотивов зависит от динамичности и изменчивости мотивирующих факторов на разных уровнях профессионального развития. Крайне важно вовремя определить — какие именно мотивы становятся преобладающими. Это, в свою очередь, делает возможным максимальную погруженность сотрудника ДОУ в свою профессиональную деятельность.

Таблица 5

Дифференцированная система мотивации персонала с учётом возрастной структуры коллектива ДОУ

Категория сотрудников	Мотив	Формы и методы мотивации
I*	Мотив самореализации	Повышение квалификации, которое в свою очередь положительно сказывается на карьерном росте сотрудника и образовательном потенциале организации. Предоставление методической литературы, содействие в авторской разработке образовательной программы. Письменные и устные похвалы (грамоты, благодарственные письма и проч.)
II		Направление на курсы переподготовки, интересующие специалиста. Возможность выписывать необходимую методическую литературу и работа с ней дома Открытие своего кружка для педагогов. Рекомендации на присвоение званий, получения гранта
I	Мотив безопасности	Наличие педагогического профсоюза. Чёткие должностные инструкции. Поддержка администрации ДОУ. Предоставление расширенного социального пакета Предоставление возможности оказания платных образовательных услуг.
II		Гарантия долгосрочного рабочего места в ДОУ. Защита статуса педагога со стороны администрации и коллектива. Предоставление возможностей оздоровления, занятий спортом за счёт средств ФСС и других. Предоставление питания в организации.
I	Социальный мотив	Совместное проведение досуга и мероприятий Поздравление коллег со значимыми событиями Привлечение к общественной работе, в том числе с родителями.
II		Вхождение в комиссии и комитеты по решению важных вопросов ДОУ. Повышение общественного статуса учреждения. Поддержание традиций, организационной культуры
I	Мотив признания	Аттестация на получение более высокой квалификации. Право публиковаться на сайте учреждения. Возможность участвовать в конкурсах районного, городского и международного уровня. Поощрение творчества и самостоятельности со стороны коллег и администрации ДОУ.
II		Возможность представлять учреждение на ответственных мероприятиях. Привлечение сотрудников к управленческим решениям Право быть наставником для молодых специалистов. Предоставление дополнительных полномочий.

* Обозначения в таблице:

I. Педагоги с трудовым стажем 1—5 лет

II. Педагоги со стажем трудовой деятельности более 5 лет

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Еникеев, М. И. Общая психология / М. И. Еникеев. — М. : ПРИОР, 2007. — 267 с.
2. Коваленко, Н. В. Мотивация и система стимулирования педагогов / Н. В. Коваленко // Завуч. — 2008. — № 8. — С. 32—34.
3. Кокурина, И. Г. Методика изучения трудовой мотивации, опросник «Словарь» / И. Г. Кокурина. — URL: <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-slovar-avtor-ig-kokurina> (дата обращения: 20.02.18)
4. Лепешова, Е. М. Мотивирование педагогов / Е. М. Лепешова // Справ. зам. директора shk. — 2010. — № 5. — С. 79—84.
5. Мескон, М. Основы менеджмента : учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Дело, 1997. — 704 с.
6. Потемкина, О. Ф. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере / О. Ф. Потемкина. — URL: <http://psycabi.net/testy/254-test-chno-vazhno-v-zhizni-metodika-dagnostiki-sotsialno-psihologicheskikh-ustanovok-lichnosti-v-motivatsionno-potrebnostnoj-sfere-o-f-potemkinoj> (дата обращения: 22.02.18)
7. Реан, А. А. Психология изучения личности, мотивация профессиональной деятельности, методика К. Замфир / А. А. Реан. — URL: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/122-tests-guidance/716-motivation-pr/> (дата обращения: 14.03.18)
8. Ричи, Ш. Социально-психологические проблемы личности / Ш. Ричи. — URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=834/> (дата обращения: 17.03.18)
9. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — 5-е изд. — М. : Дело, 2003. — 272 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Зубарева Виля Радиковна — магистрант Челябинского государственного университета, воспитатель МДОУ ДС № 51, п. Западный. mdou51@list.ru

Камшилов Сергей Геннадьевич — кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета. manager@csu.ru

REFERENCES

1. Enikeyev M.I. *Obshchaya psikhologiya* [General psychology]. Moscow, Prior Publ., 2007. 267 p. (In Russ.).
2. Kovalenko N.V. *Motivatsiya i sistema stimulirovaniya pedagogov* [Motivation and incentive system of teachers] *Zavuch* [The head teacher], 2008, no. 8, pp. 32—34. (In Russ.).
3. Kokurina I.G. *Metodika izucheniya trudovoy motivatsii. Oprosnik «Slovar'»* [Methods of studying of motivation, the questionnaire of "Dictionary"]. Available at: <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-slovar-avtor-ig-kokurina>, accessed 20.02.18. (In Russ.).
4. Lepeshova Ye.M. *Motivirovanie pedagogov* [Motivating teachers]. *Spravochnik zamestitelya direktora shkoly* [Directory of Deputy Director of the school], 2010, no. 5, pp. 79—84. (In Russ.).
5. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1996. 704 p. (In Russ.).
6. Potemkina O.F. *Metodika diagnostiki social'no-psihologicheskikh ustanovok lichnosti v motivacionno-potrebnostnoj sfere* [Technique for diagnostics of socio-psychological installations of the personality in motivational-requirement sphere]. Available at: <http://psycabi.net/testy/254-test-chno-vazhno-v-zhizni-metodika-dagnostiki-sotsialno-psihologicheskikh-ustanovok-lichnosti-v-motivatsionno-potrebnostnoj-sfere-o-f-potemkinoj>, accessed 20.02.18. (In Russ.).
7. Rean A.A. *Psikhologiya izucheniya lichnosti, motivatsiya professional'noj deyatel'nosti, metodika K. Zamfir* [Psychological study of personality, motivation of professional activity, methodology K. Zamfir]. Available at: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/122-tests-guidance/716-motivation-pr>, accessed 14.03.18. (In Russ.).
8. Richi Sh. *Social'no-psihologicheskie problemy lichnosti* [Social and psychological problems of the person]. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=834>, accessed 17.03.18. (In Russ.).
9. Travin V.V., Dyatlov V.A. *Menedzhment personala predpriyatiya* [Personnel Management of the enterprise]. Moscow, Delo Publ., 2003. 272 p. (In Russ.).