

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГА

Аннотация. В статье рассматриваются аспекты профессиональной мотивации педагогического персонала в условиях современной дошкольной организации, представлен план внедрения механизмов мотивации.

Мотивация персонала – это фактор успеха: высокую степень мотивированности подчиненных нынешние руководители ставят на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своей организации [2].

К наиболее известным содержательным теориям мотивации относятся теории Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Аткинсона и Макклелланда.

Впервые представления Маслоу были опубликованы в 1943 году в статье «Теория человеческой мотивации». Исследуя поведение человека, Абрахам Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей. «Особенность человека заключается в том, что он на протяжении всей жизни чего-то желает», – писал Маслоу.

Знакомство с теорией мотивации А. Маслоу позволяет руководителям выйти за рамки традиционных методов стимулирования труда – оплата труда, льготы, улучшение условий труда и др. Руководителю важно увидеть, что рвение или пассивность подчиненных при выполнении поставленных перед ними задач в значительной степени определяются также и тем, в какой мере на работе созданы условия для удовлетворения их социальных потребностей, потребностей в оценке и уважении, потребности в самореализации [4].

Трудно ожидать высокой трудовой мотивации от работника, который не находит в работе возможностей для реализации своих основных устремлений. Профессиональный потенциал работника при высокой мотивации реализуется достаточно полно (70-80%), в то время как при

низкой мотивации – в лучшем случае на 20-30%. То есть можно в 2-3 раза увеличить отдачу от сотрудников, усилив их трудовую мотивацию [2].

Ценности представителей различных профессий отличаются определенной спецификой. Так, С.Г. Вершловский выделяет особую группу ценностей, обусловленных педагогическим трудом, к которым относит, например, возможность общаться с детьми, преподавать любимый предмет. Сюда же можно добавить пребывание в достаточно культурной среде школы, гордость за успехи учеников.

Более чем другие профессиональные группы педагоги ориентированы на альтруистические ценности, такие как, стремление быть полезным обществу, внимание к проблемам окружающих [5].

Внешними побудительными факторами, влияющими на возникновение потребностей, являются стимулы. В их качестве могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, словом, все, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его усилия и что он желал бы получить в результате определенных действий [3].

Таким образом, чтобы добиться мотивации трудовой деятельности работников, руководитель должен обеспечивать наличие мотивирующих факторов. Особую роль при этом играет ощущение успеха в работе, стимулирующее дальнейший творческий труд, способное изменить ситуацию в малой группе, коллективе [2].

Педагог, удовлетворенный трудом, отличается лояльным отношением к своей организации и к деятельности ее руководства. Неудовлетворенный педагог, как правило, более критично подходит к оценке условий своего труда, взаимоотношений в организации и вполне может позволить себе негативные отзывы о своей организации, работе ее администрации.

Мотивированных к труду в образовательном учреждении педагогов чаще всего отличает стремление не только к повышению эффективности своей педагогической деятельности, но и желание содействовать успехам организации в целом. Еще один показатель мотивированности педагога -

потребность в профессиональном развитии, без чего невозможна эффективная педагогическая деятельность. Желание посещать различные курсы, участвовать во всевозможных семинарах, делиться опытом работы свидетельствуют о высокой мотивации к труду.

Рассматривая мотивацию профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности организации Маркова Е.А., Верховская Е.А., определили условия, обеспечивающие благоприятную мотивационную среду:

1 условие: наличие профессиональной управленческой команды, состоящей из руководителя и его заместителей, профсоюза, методической и психологической служб, способной повысить профессиональный рост педагогов через:

- уважение и поддержку стремления педагогов к освоению новшеств, разработке новых методик и приемов, позитивной обратной связи;
- создание благоприятного эмоционального климата, педагогической атмосферы открытости и свободы общения;
- учет индивидуальных особенностей педагогов, умение ценить способности каждого;
- умение устранять препятствия, мешающие педагогам продуктивно работать.

Профессиональная управленческая команда создает положительную репутацию учреждению, которая привлекает новых талантливых педагогов в организацию.

2 условие: создание мотивационной среды, обеспечивающей атмосферу вдохновения и желания продуктивно работать. Это:

- формирование устойчивой мотивации профессионального развития;
- психологическое сопровождение профессионального развития педагогов;
- развитие системы повышения квалификации педагогов и их обучение в образовательной организации;

- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом, планирование его профессиональной карьеры [6].

Е.М. Лепешева выделяет три группы методов системы мотивации в школе: «На первое место здесь выходят социально-психологические методы: моральное стимулирование, участие в управлении, отношении руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост. На второе – административный подход: издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям Трудового кодекса и должностным инструкциям, наблюдение за правилами трудового распорядка. И, наконец, на третьем месте стоят экономические методы: премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты» [7].

Таким образом, основное внимание в условиях ДОУ следует уделять моральным, нематериальным стимуляторам. Важнейшим из этих мотиваторов является признание и одобрение труда.

Основная проблема нематериальной мотивации в ОУ состоит в том, что внутренняя мотивация у каждого педагога своя и мотивы, побуждающие совершать или не совершать определенные действия или вести себя определенным образом, являются индивидуальными.

В связи с этим, не может быть универсальной системы стимулов и поощрений, которые одинаково хорошо будут действовать на всех, всегда и при любых обстоятельствах. Скорее, можно говорить о наборе возможных стимулов, из которых руководитель выберет подходящий к конкретному человеку и ситуации.

Для определения факторов - мотиваторов, которые вызывают у педагогов желание трудиться эффективно, было проведено анкетирование педагогов [1].

В анкетировании приняли участие педагоги МАДОУ в возрасте от 24 до 58 лет, в количестве 27 человек.

Проанализировав полученные данные, определили:

1) факторы - мотиваторы, вызывающие у большинства педагогов (59%) МАДОУ желание трудиться эффективно:

- Возможность для творческого роста
- Уровень заработной платы
- Удобный режим работы
- Возможность профессионального общения с коллегами
- Удовлетворение от успехов воспитанников
- Уровень комфортности рабочего места
- Хорошие взаимоотношения в коллективе
- Признание труда педагога со стороны коллег и руководителей
- Осознание педагогом полезности своего труда
- Возможность учиться, повышать квалификацию
- Интерес к работе в данном учреждении
- Размер премий, пособий, надбавок.

2) В коллективе стремление к творческому росту, активности сформировано у 30 % педагогов, стремление к успеху в профессиональной деятельности, желание добиться успеха – у 40 % педагогов.

Но в процессе диагностики выявлены и отрицательные моменты:

у 11 % педагогов образовательного учреждения снижен интерес к работе.

Учитывая полученные результаты, был разработан План внедрения механизмов мотивации педагогов МАДОУ, представленный в таблице 1.

Таблица 1

**План
внедрения механизмов мотивации педагогов МАДОУ**

№	Мероприятие	Сроки	Ответственный	Выход
1.	Информационное обеспечение - организация виртуального методического кабинета; - размещение актуальной информации на сайте ДОУ: - своевременное информирование о конкурсах,	В течение года	Зам. заведующего по ВМР, старший воспитатель	Положение о сайте, паспорт методического кабинета, картотеки рекомендаций, электронная библиотека,

	<p>фестивалях;</p> <ul style="list-style-type: none"> - выставка новинок методической литературы и периодической печати; - обеспечение доступности необходимых методических и нормативных материалов; - обсуждение плана методической работы; - размещение на информационном стенде плана и графика контроля, материалов по аттестации педагогических работников, рекомендаций по оформлению материалов для публикации, о подготовке к педагогическому совету; - обеспечение доступа к сети интернет, локальной сети 			<p>перечень презентаций,</p>
2.	<p>Психологическое сопровождение профессиональной адаптации и становления в профессии, профилактика эмоционального выгорания педагогов</p> <p>Разработка и реализация кадрового мониторинга</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация Клуба молодых педагогов; - разработка и реализация плана мероприятий по сплочению коллектива; - организация тренинга «Деловое общение»; - обучение педагогов способам снятия эмоционального напряжения; - фитнес-паузы; - выставки творчества педагогов; - диагностика эмоционального выгорания педагогов; - диагностика социально-психологического климата в коллективе; - индивидуальные консультации педагогов; - организация системы наставничества; - определение единого 	<p>сентябрь-май</p> <p>ноябрь</p> <p>в течение года</p> <p>март</p> <p>февраль</p> <p>октябрь</p> <p>в течение года</p>	<p>Зам. заведующего по ВМР, старший воспитатель, педагог-психолог Председатель профкома Творческая группа</p>	<p>Управленческие решения</p> <p>План мероприятий</p>

	<p>методического дня. Балинтовские группы</p> <p>Исполнение мониторинга мотивации трудовой деятельности с помощью методики К. Замфир в модификации А. Реана</p> <ul style="list-style-type: none"> - составление банка награждений работников; - создание актива для организации поздравлений сотрудников; - разработка номинаций для награждений по итогам года, к Дню дошкольного работника; - организация совместных досугов и праздников; - предоставление льготных билетов, пригласительных в театры, на концерты; - использование приемов позитивного «якорения» 	<p>сентябрь май</p> <p>в течение года</p>		<p>Поиск решений сложных случаев в практике</p> <p>План мероприятий</p> <p>Банк данных</p> <p>Перечень номинаций</p>
3.	<p>Участие педагогов в управленческой деятельности ДОУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> -участие в работе комиссий, советов, профессиональных объединений, творческих групп; - участие в организации смотров-конкурсов; -участие в реализации плана контроля ДОУ, - организация взаимопросмотров; -перевод на самоконтроль, -руководство профессиональными объединениями педагогов, творческими группами; -организация методических мероприятий (мастер-классы, консультации, творческие мастерские) 	В течение года	Заведующий, зам. заведующего по ВМР	Приказы, положения
4.	<p>Профессиональная самореализация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оказание методической помощи педагогам в распространении опыта; 	В течение года	Зам. заведующего по ВМР, старший воспитатель	Банк данных Рекомендации

	<ul style="list-style-type: none"> - публикации в сборниках методических разработок; - участие в профессиональных конкурсах фестивалях; - разработка персональных блогов, сайтов; - оформление электронных портфолио педагогов; - участие в семинарах; - научно-практических конференциях; - родительских конференциях; - проведение мастер-классов для коллег. 			<p>Персональные блоги, сайты педагогов Электронные портфолио</p>
5.	<p>Профессиональный рост:</p> <ul style="list-style-type: none"> - план-прогноз повышения квалификации педагогов, - разработка и реализация персонифицированных программ повышения квалификации, - аттестация; - направление педагогов на курсы повышения квалификации, - профессиональная переподготовка, - организация внутрифирменной системы повышения квалификации, - предоставление оплачиваемого учебного отпуска педагогам, обучающимся в ВУЗах. 	август в течение года	Зам. заведующего по ВМР, старший воспитатель	<p>План-прогноз</p> <p>Персонифицированные программы</p> <p>Анализ к годовому плану</p>

В заключении следует отметить, что представленный план профессиональной мотивации разработан на основе результатов диагностики конкретных педагогов, с учетом их притязаний и потребностей. Но, мероприятия или механизмы этого плана могут быть использованы в различных комбинациях в любом образовательном учреждении.

Список литературы:

1. Бакурадзе, А.Б. Мотивация труда педагогов [Текст] : метод.пособие / А. Б. Бакурадзе. - М. : Сентябрь, 2005. - 192 с. - (Биб-ка журн."Директор школы". Вып. 3. 2005).
2. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - М.: Норма; ИНФРА-М, 2013. - 464с.
3. Гликман, И.З. Педагогическое стимулирование: методическое пособие для руководителей школ / И. З. Гликман. - М.: Школьные технологии, 2007. - 157с.

4. Магура, М. Секреты мотивации или мотивация без секретов [Текст] / М. Магура. - М., 2007. - 651 с. - (Жур-л: Управление персоналом №13-14)
5. Макеева, Л.А. Формирование учебной мотивации / Л. А. Макеева// Завуч начальной школы. - 2010.-№5. - С.111-114.
6. Маркова, Е.А. Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности организации / Е. А. Маркова, Е. А. Верховская// Методист. - 2015.-№5. - С.40-45.
7. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. - 2-е изд, перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2013. - 492с.