

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ІНІ педагогіки
Кафедра педагогіки, психології та управління навчальними закладами
Магістр

Дипломна магістерська робота
на тему:
**«СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕДАГОГІЧНИХ
ПРАЦІВНИКІВ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ
ЗАКЛАДАХ»**

Виконала: студентка ІІ курсу
напряму підготовки (спеціальності)
8.18010020 Управління навчальним закладом
Нікончук Ольга Іванівна

Керівник: ***Вітвицька С. С.***,
доктор педагогічних наук, професор кафедри
педагогіки;
Рожнова Т. Є., кандидат педагогічних наук,
старший викладач

Житомир – 2014

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	8
1.1.....	Т
еоретичне підґрунтя мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ... 8	
1.2.....	М
етодичні та правові аспекти мотивації праці педагогічних працівників ЗНЗ.....	23
1.3.....	С
учасний стан мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ	41
Висновки до першого розділу.....	51
 РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ЖИТОМИРСЬКОГО ВИЩОГО ПРОФЕСІЙНОГО УЧИЛИЩА-ІНТЕРНАТУ	53
2.1. Наукове обґрунтування складових системи мотивації праці ЖВПУ-і	53
2.2. Технологія впровадження факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ	56
2.3. Експериментальна перевірка та узагальнення результатів упровадження факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ.....	61
Висновки до другого розділу	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Проблеми спонукання до ефективної праці турбували людство протягом усієї його історії. До певного часу вони вирішувалися шляхом використання примусової рабської праці або завдяки примітивній політиці "батога і пряника", яка виявилася настільки життєздатною, що застосовується деякими керівниками і у наш час.

Проте з промисловим та суспільним розвитком людства проблеми такої системи спонукання до праці стали настільки очевидними, що роботодавці та менеджери почали розуміти необхідність кардинальних змін у відношенні до найманих працівників. Визначальними на шляху розвитку теоретичних та практичних розробок у сфері мотивації стали праці Ф. Тейлора, експерименти Е. Мейо, теорії А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, Л. Портера, Е. Лоулера, Д. Макгрегора, В. Врума та інших. Мотиваційні теорії, розвиваючись протягом XX сторіччя, є актуальними і на сучасному етапі розвитку наукової думки. Розробки вчених отримали практичне втілення у багатьох галузях людської діяльності.

Лише за два десятиліття від набуття незалежності України менеджментом усіх галузей господарства молодій державі було випробувано безліч методик мотивації, далеко не всі з яких довели свою ефективність на практиці.

Що ж стосується освітньої галузі, тут ситуація з дієвістю мотивації праці набагато складніша:

② по-перше, фундаментальні мотиваційні теоретичні розробки та практичні напрацювання стосуються виробничої та комерційної сфери, в основі яких лежить отримання прибутку;

② по-друге, освітня галузь виконує завдання у іншій суспільній площині, а отже й економічні мотиваційні технології не можна копіювати в управлінні педагогічним колективом;

② по-третє, сфера освіти (а надто загальноосвітні навчальні заклади) є бюджетними організаціями, тому автоматично через проблеми з мотивацією віддзеркалюють негаразди усієї держави.

Через вищезгадані причини застосування надбання управлінських наук керівниками загальноосвітніх навчальних закладів значно ускладнюється і потребує суттєвого доопрацювання, оскільки ефективне управління навчальними закладами в сучасних умовах неможливе без розуміння мотивів і потреб працівників, а також правильного використання стимулів до праці.

Вітчизняні науковці також не обійшли увагою актуальні питання освітнього менеджменту. У дослідженні піднятої проблеми особливо важливими є наукові роботи В. Беспалька, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслова, Л. Карамушки, Ю. Конаржевського, В. Пікельної, Т. Шамової та ін. Проте аналіз наукових джерел щодо дослідження проблеми мотивації педагогічних працівників дозволяє стверджувати, що цьому питанню приділено недостатньо уваги в теорії і на практиці.

Сьогодення вимагає дослідження саме системи мотивації як взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на утворення широкого спектру мотивів педагогічних працівників – справжньої інтелектуальної еліти суспільства. Сучасна система мотивації праці в колективі загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) з огляду на творчі потреби педпрацівників не може втримуватися в стандартних рамках матеріальної та нематеріальної мотивації, вона є значно ширшою та складнішою. Ефективне застосування і контроль такої системи можливі шляхом створення мотиваційних моделей.

Метод моделювання використовується науковцями в галузі освітнього менеджменту, зокрема для оцінки управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Серед менеджерських компетенцій керівника, які аналізуються у працях В. Маслова та Г. Єльнікової визначена і мотиваційна, але її загальна частка в оцінці компетентності разом з іншими функціями

менеджера становить лише 0,18 бала від загальної одиниці.

Отже, в наявних моделях:

- оцінка стану мотивації не виділена в окрему модель;
- бальна (кількісна) оцінка вмотивованості як психологічної категорії завжди матиме значну похибку внаслідок суб'єктивності думки експерта;
- не розроблені моделі, які враховують різні види мотивації в залежності від потреб педагогічних працівників у взаємодії із зовнішніми факторами.

Актуальність та недостатня вивченість окресленої нами проблеми зумовили вибір теми дослідження **"Система мотивації праці педагогічних працівників в загальноосвітніх навчальних закладах"**.

Мета дослідження полягає в розробленні та перевірці на практиці факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу, в процесі чого аналізуються основні категорії мотиваційного процесу особистості; як визначальна категорія та відправна точка розглядаються потреби людини; аналізується вплив зовнішніх чинників і місце методів менеджменту в процесі мотивації.

Відповідно до мети дослідження нами визначено **основні завдання дослідження**:

- здійснити теоретичний аналіз наукових, методичних та правових аспектів мотивації праці педагогічних працівників ЗНЗ;
- вивчити сучасний стан мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ;
- дослідити систему мотивації праці педагогічних працівників на прикладі Житомирського вищого професійного училища-інтернату;
- розробити, науково обґрунтувати та експериментально перевірити факторну модель контролю системи мотивації праці педагогічних працівників ЗНЗ;

- запропонувати технологію впровадження факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників ЗНЗ;
- розробити методичні рекомендації керівникам ЗНЗ щодо застосування та розвитку системи мотивації праці педагогічних працівників.

Об’єктом дослідження є система мотивації праці у навчальному закладі.

Предметом дослідження є система мотивації праці педагогічних працівників у навчальному закладі.

Основними методами дослідження є *теоретичні методи*: метод системно-структурного аналізу наукової літератури та проблемно-цільовий метод, які дали змогу показати розвиток педагогічної думки з досліджуваної проблеми; *емпіричні методи*: бесіди з педагогічними працівниками, аналіз документації (статутів, інструкцій, розпоряджень тощо), проведення анкетування педагогічного колективу, аналіз отриманих результатів та отриманої первинної інформації; *статистичні*: математичне опрацювання отриманих даних; *експериментальні*: констатувальний і елементи формульовального експерименту, які дали можливість з’ясувати структуру, зміст, призначення факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників ЗНЗ, визначити вплив розробленої моделі на результативність управління ЗНЗ, розробити методичні рекомендації керівникам ЗНЗ щодо застосування системи мотивації праці педагогічних працівників.

Наукова новизна магістерського дослідження – *набуло подальшого розвитку* вивчення сучасного стану мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ; *уточнено* зміст понять "мотивація праці", "стимул", "мотив", "інтерес"; *вперше була обґрунтована* необхідність використання факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників ЗНЗ та запропонована технологія її впровадження.

Практична значущість проведеного магістерського дослідження полягає в розробленні методичних рекомендацій керівникам ЗНЗ щодо застосування системи мотивації праці у практичну діяльність та можливостей її вдосконалення в сучасних умовах. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників ЗНЗ, заступників директорів ЗНЗ; у системі підвищення кваліфікації, в курсовому та міжкурсовому періодах; у процесі професійної підготовки керівників ЗНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти та вищих навчальних закладах.

Результати магістерського дослідження впроваджено в управлінську діяльність ЖВПУ- і.

Апробація результатів. Основні положення й результати дослідження доповідалися та обговорювалися на: Всеукраїнській науково-практичній конференції "Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами"(10 квітня 2014 року, м. Житомир); Міжрегіональній науково-практичній конференції "Ресурсний підхід в управлінні навчальними закладами" (16 квітня 2013 року, м. Житомир); на науково-методологічному семінарі "Андрагогічні підходи у професійному навчанні безробітних"(15 травня 2013 року, м. Київ).

Публікації. Основні результати дослідження відображені в 3 одноосібних наукових публікаціях.

Структура дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (65 найменувань), 6 додатків на 10 сторінках. Текст дипломної магістерської роботи проілюстровано 4 таблицями, 6 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ СТАНМОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Теоретичне підґрунтя мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ

Проблеми мотивації праці набули особливої актуальності у ХХ сторіччі з розвитком науково-технічного прогресу, появою кризових явищ у економіці та зростаючої конкуренції. Пошук шляхів спонукання людини до ефективної праці привернув особливу увагу теоретиків та практиків у багатьох напрямках наукової думки. За порівняно короткий час на основі експериментів з'явилися фундаментальні мотиваційні теорії, які розвиваються та доповнюються і у наш час. Мотивації у сфері трудових відносин присвячені праці психологів і соціологів, фахівців з менеджменту та управління персоналом, управління трудовими ресурсами, психології управління, теорії організації тощо.

Серед науковців, що зробили значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності слід відзначити Ф. Тейлора, Ф. Гілберта і Л. Гілберта, Т. Емерсона та М. Файоля, а також О. Шелдона, А. Файоля, Е. Мейо.

Всесвітньо відомими авторами теорій мотивації, на які спираються дослідники сьогодення, стали А. Маслоу, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Макгрегор, В. Врум та інші.

Серед українських вчених, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорій мотивації, слід відзначити М. Вольського, Г. Цехановського,

М. Туган-Барановського.

Як бачимо, навіть дуже стислий перелік відомих авторів наукових праць та розробок демонструє багатогранність вивчення проблеми. Дійсно, у наш час для керівників розроблено безліч методик і моделей мотивації підлеглих, що, безумовно, зумовлює великий вибір прийомів спонукання працівників до успішного вирішення завдань. Але, з іншого боку, така різноманітність ускладнює пошук вірного рішення у конкретній ситуації. Наведемо такий приклад: ще у 1973 році відомий російський радянський психолог О.Н. Леонтьєв, досліджуючи лише одну складову мотиваційного процесу – поняття мотиву, через величезну кількість значень вживання цього терміну порівняв його з великим мішком, у який складено різноманітні речі [29].

Для того, щоб не відшукувати у такому "мішку" потрібні саме зараз мотивації, керівникові потрібно спиратися на основну, базову модель, яка не буде надто складною, однак досить ефективною у багатьох випадках. Звичайно, таку модель необхідно розвивати, доповнювати, але знання і вміння її застосовувати є першочерговою умовою побудови системи мотивації праці колективу будь-якої організації, в тому числі й освітньої. Прикладом такої моделі, на нашу думку, є модель мотивації через потреби, запропонована відомими теоретиками з менеджменту М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі [32]. Модель має вигляд циклічного процесу, початковою та кінцевою точками якого є потреби людини (див. рис. 1).

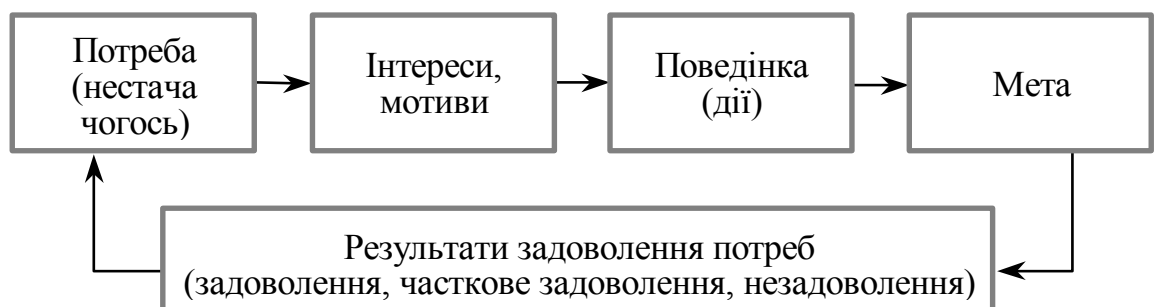


Рис. 1.1. Спрощена модель мотивації поведінки через потреби

Відповідно автори праці "Основи менеджменту" і визначають

мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації[32]. Спираючись на цю ж модель А.М. Колот визначає поняття мотивації як "сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій" [23, с. 6]. Таким чином можна стверджувати, що дана модель відображає повний цикл процесу мотивації, який періодично повторюється саме завдяки змінам у початковій точці – потребах. Побудову керівником системи мотивації можна було б порівняти зі зведенням своєрідної споруди, де фундамент зазвичай повинен бути найбільш надійною ланкою, але складність мотиваційного процесу полягає в тому, що саме потреби є найбільш змінюваною категорією, яка примушує змінитися і кінцеву мету, і мотиви, і поведінку працівників. Для доведення цього твердження зробимо невеличкий екскурс в минуле.

Хибною буде думка, що людство почало перейматися питаннями заохочення до праці відносно нещодавно. У стародавні часи легіонер у римському війську отримував платню, за певні досягнення та сумлінність він міг отримати підвищення – стати командиром сотні або й навіть тисячі воїнів, його платня при цьому також збільшувалася. З іншого боку у випадку порушень воїна жорстоко карали. Навіть така примітивна схема складає найпростіший завершений цикл мотивації, відомий під назвою методу "батога і пряника". Головна відмінність такого процесу від сучасного у обмеженій кількості потреб, які могли змінитися з підвищенням статусу у суспільстві більшою мірою кількісно (більше грошей, землі, рабів), але не якісно.

Такий метод спонукання робітників до праці залишався незмінним протягом дуже довгого часу. Ситуація не змінилася на краще навіть у період промислової революції, що яскраво демонструє приклад трудових відносин в Англії у кінці XIX століття. Англійські фермери, не витримуючи важких умов життя у сільській місцевості, масово переселялися у міста, шукаючи будь-яку роботу. На той час у якості "пряника" використовувалася лише

можливість вижити, працюючи у нелюдських умовах на фабриках по 14 годин.

У такій ситуації мова може йти лише про часткове задоволення навіть первинних потреб працівників. Простежується незрозуміле та парадоксальне для сьогодення, але цілком природне для того часу явище – люди як основа підвищення ефективності праці не мали майже ніякої цінності, головним чинником була технічна сторона – машина.

Одним з перших, хто усвідомив згубність праці заради виживання, був американський інженер Фредерік Уінслоу Тейлор, який небезпідставно вважається багатьма науковцями "батьком наукового менеджменту". Серед низки принципів наукової організації управління, розроблених Ф. Тейлором, був і принцип мотивації, сутністю якого є особиста зацікавленість як рушійна сила для більшості людей [35]. Ф. Тейлор запропонував оплату праці пропорційно їхньому внескові – від виробітку, а також преміальні виплати: "...всякий раз, коли робочий з успіхом виконає поставлений йому урок в межах зазначеного терміну, він отримує надбавку від 30 до 100% до своєї звичайної платні" [57, с. 18].

Застосування принципів наукового управління Ф. Тейлора суттєво удосконалило політику "батога і пряника" у мотивації праці і разом з тим дало поштовх до виникнення фундаментальних теорій мотивації. Пояснюється це тим фактом, що з відходом роботодавців від застосування "праці на виживання" і зростанню зацікавленості робітників, життя останніх почало покращуватись. На цьому тлі менеджери того часу дедалі більше почали помічати, що звична система заохочення втрачає свою ефективність, традиційний "пряник" не завжди сприяє очікуваній продуктивності праці. Це змусило шукати вирішення проблем мотивації у сфері психології.

Першопричинами такої необхідності, на нашу думку, стали зміни у потребах робітників. З покращенням рівня життя люди набули нових потреб, які за існуючого стану речей не могли задовольнити у процесі трудових

відносин. Нові потреби були вже іншого рівня, вони стояли вище первинних і тому саме у психології потрібно було шукати розв'язання нових проблем спонукання до праці.

Визначною віхою на цьому шляху стала серія хоторнських експериментів Е. Мейо, одним з головних результатів яких стала необхідність урахування керівником психології робітника, взаємодії та групової поведінки, тобто людського фактора. Експерименти Е. Мейо, створивши новий напрямок менеджменту – концепцію "людських відносин" однак "...не дали моделі мотивації, яка б адекватно пояснила спонукальні мотиви до праці." [32]. Але разом з тим можна з упевненістю стверджувати, що експерименти Е. Мейо спонукали до розвитку досліджень на психологічній основі, в результаті чого з'явилися теорії мотивації, відомі під назвою "змістовних". Основою цих теорій є саме потреби. В подальшому з'явилися нові "процесуальні" теорії мотивації, але "...хоча ці теорії і розходяться по ряду питань, вони не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації мав явно еволюційний, а не революційний характер." [32].

Таким чином короткий історичний аналіз пошуку науковою думкою шляхів розв'язання проблем мотивації доводить, що саме потреби людини є основою мотиваційного процесу і знання керівником потреб своїх підлеглих, їх змін та розвитку є вкрай необхідним.

Категорію "потреби" у науковій літературі визначають як відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримування нормальних умов життя і функціонування людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує, турбуючи людину, яка хоче позбутися цих турбот. Отже, цілком правомірним буде трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини [23]. З часу виникнення теорії А. Маслоу було складено чимало різноманітних типів класифікацій потреб людини. Порівняємо класифікації, запропоновані у своїх

працях відомим теоретиком з управління персоналом та економіки праці А.М. Колотом (див. табл. 1.1) і авторитетним спеціалістом у галузі освітнього менеджменту Л.М. Карамушкою (див. табл. 1.2), позначивши їх умовно як Класифікацію потреб №1 та Класифікацію потреб №2.

Таблиця 1.1

Класифікація потреб №1

Класифікаційна ознака	Перелік потреб
а) за природою:	первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
б) за суб'єктами вияву:	особисті, групові, колективні, суспільні тощо;
в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення:	потребні (не пов'язані ні з можливостями виробництва, ні з доходами споживачів і полягають у самому тільки бажанні володіти товарами та користуватися послугами); дійсні (є конкретними, тобто спрямованими на певний предмет чи послугу, які справді виробляються; платоспроможні (визначаються відповідними можливостями споживачів, створюють попит); задоволені (ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами);
г) за характером, причиною виникнення:	існуючі (потреби у достатку, певного рівня добробуті), трудові (потреби у цікавій, змістовній праці), статусні (потреби вищої посади, лідерства).

Таблиця 1.2

Класифікація потреб №2

Класифікаційна ознака	Перелік потреб
1. Фізіологічні потреби	потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок, секс).

2. Потреби в безпеці та захисті	оби у захисті від фізичних і психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що як фізіологічні, так і потреби в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися.
---------------------------------	---

Продовження табл. 1.2

3. Соціальні потреби (потреби в причетності, любові)	оби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні та неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).
4. Потреби у повазі	забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу.
5. Потреби у самовираженні (у реалізації своїх потенційних можливостей)	оби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості.

Порівнюючи класифікації можна стверджувати, що Класифікація №1 є більш розгалуженою за класифікаційними ознаками та має більш виражене економічне спрямування з огляду на включення до переліку абсолютних, дійсних, платоспроможних та задоволених потреб, що втім не робить класифікацію не менш корисною для керівників невиробничих організацій.

Класифікація №2 є класичною ієрархією потреб, але, попри це обидві класифікації багато в чому збігаються:

- потреби за природою виникнення у першій класифікації повторюють перелік потреб за усіма ознаками другої класифікації;
- перелік соціальних потреб другої класифікації повторює потреби за суб'єктами впливу першої класифікації.

Важливою для подальшого дослідження відмінністю наведених підходів є поділ потреб на матеріальні, трудові та статусні у класифікації А.М. Колота, що дає, на нашу думку, ключове розуміння необхідності поділу мотивації на різновиди для побудови дієвої та контрольованої моделі.

Головним висновком, який можна зробити з порівняння класифікацій полягає в тому, що обидва схожі підходи, один з яких повторює класичну ієрархію потреб А. Маслоу, застосовані авторами на сучасному етапі, а отже базова модель мотивації (див. рис. 1.1) має право на життя і може сьогодні використовуватися керівником навчального закладу.

Однак, вивчаючи потреби своїх підлеглих на основі класичної "піраміди", керівникові необхідно враховувати наступні важливі моменти:

- за твердженням самого А. Маслоу ієрархічна піраміда потреб не є жорсткою конструкцією і перехід на вищий рівень потреб може відбуватися навіть за умови неповного задоволення потреб нижчого рівня. З цим важко не погодитися, оскільки очевидним фактом є далеко не повне задоволення матеріальних потреб педагогічних працівників, однак освітяни не просто продовжують працювати, пріоритетними для них залишаються потреби вищого рівня – у повазі, самовираженні, реалізації творчого потенціалу;

- перехід на вищий рівень потреб після задоволення потреб нижчого рівня не відбувається автоматично – педпрацівник, який задовольнив свої матеріальні потреби (наприклад достатньо забезпечує родину хтось із членів сім'ї) не обов'язково матиме потребу в самореалізації;

- кожна людина має свої пріоритети в потребах, тобто власну ієрархію потреб, яка може не лише відрізнятися від традиційної, але й змінюватися під впливом різних обставин – колективу, посади, віку, сім'ї, змін у суспільстві тощо;

- на розвиток потреб кожної людини діє закон зростання потреб – зростання маси і різноманітності споживних вартостей через зростання продуктивних сил призводить до зміни структури виробництва і витискання

старих потреб новими. При цьому структура потреб диференціюється, до неї все більше включаються товари як традиційного попиту, так і новинки [23, с. 9]. Прикладом можуть служити персональні комп'ютери, які перейшли з категорії предметів розкошів до предметів широкого вжитку і розглядаються нині як необхідність у кожній родині.

Завершуючи аналіз початкової категорії процесу мотивації варто наголосити на одній з головних відмінностей потреб педагогічних працівників як працівників творчого спрямування – важливості задоволення потреб вищого рівня – творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості. У суспільній думці творчими працівниками традиційно вважаються артисти, письменники, поети, художники, для яких необхідними є визнання та створення умов для творчості. Ці особливості нікого не дивують, натомість виховання та освіта особистості в очах чималої частини суспільства не є творчим процесом і освітяни таких вищих потреб не мають. Однак якщо розглядати творчі професії з точки відповідальності за результат, художник, який написав погану картину, ризикує лише власною кар'єрою. Негативний результат роботи вчителя має куди більш руйнівні наслідки для всього суспільства.

Таке відношення до потреб педагогічних працівників призводить до того, що керівники набагато більше часу переймаються пошуком шляхів задоволення матеріальних потреб педагогів замість того, щоб створювати умови для повної реалізації ними творчого потенціалу.

Для всебічної характеристики поняття мотивації не менш важливим є з'ясування сутності понять "мотив", "інтерес" та "стимул", які разом з потребами здійснюють безпосередній вплив на спосіб і логіку поведінки людини в процесі трудової діяльності.

Коли зміст потреби і можливість її реалізації добре усвідомлюються людиною, вони набирають форму інтересу цієї людини до різноманітних благ. Термін "інтерес" латинського походження і означає "мати значення",

"важливе".

Певні інтереси, як стверджується у літературі з управління персоналом, обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів, тобто початковим є інтерес, мотиви є похідними від нього [23, с. 9]. Така думка логічно пояснює процес переходу від потреб до дій людини з огляду на походження терміну "мотив" від латинського "movere", що означає "приводити в рух", "штовхати". Підтвердженням цього є визначення терміну в працях науковців, так Я. Крушельницька "мотив" визначає як "спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби"[25].

Натомість, з точки зору психології, інтерес не є окремою ланкою процесу мотивації, він є одним з мотивів. Таку думку можна підтвердити наступним визначенням: "інтерес - єдина мотивація, що здатна зробити роботу приємним зайняттям протягом великого відрізка часу. Він повністю необхідний для творчості"[21]. Психологи розрізняють три групи мотивів:

- 1) *прості*, до яких відносять потяги, бажання, хотіння;
- 2) *складні*, до яких відносять інтереси, схильності, ідеали;
- 3) *випадкові*, до яких відносять почуття, звички й афекти [51].

Серед простих мотивів насамперед виділяють *потяг*, або неусвідомлену потребу людини. Коли людина усвідомлює свої потреби, але вони ще не виступають як сильне спонукання до дії, говорять про *бажання*. Бажання - це недостатньо сильний мотив.

Хотіння - це активний мотив, що спонукує до дії.

Інтерес - це спрямованість особистості на певний предмет, явище. В інтересах більш за все виражається пізнавальна потреба людини. Наявність інтересів виступає сприятливою передумовою діяльності, навчання.

Схильність - це спрямованість не тільки на предмет, але й на саму діяльність.

Більш високим і за змістом, і за силою спонукальних мотивів є ідеал.

Ідеал - це вища форма мотивації, що виражає основні напрями

особистих прагнень людини. Ідеалом може бути норма поведінки (мужність, витривалість, принциповість, конкретна особистість у цілому, літературний герой і, навіть, окрема ідея).

Як мотиви можуть виступати і *звички*. Завдяки звичкам людина поводить себе певним чином [51].

Наведена класифікація, по-перше, докладніше демонструє процес переходу від потреби до чіткої внутрішньої установки "що саме і як потрібно зробити, на що потрібно спрямувати свої зусилля"; по-друге, наявність різних за змістом мотивів показує, що поведінка людини визначається не одним окремим мотивом, а їхньою сукупністю; по-третє, один з мотивів може бути визначальним (наприклад ідеал), інші – допоміжними (звички, почуття). Отже, за однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви: один вчитель прагне наблизитися у своїй діяльності до ідеалу педагога В.О. Сухомлинського, інший має схильність до педагогіки та інтерес до кар'єри в освіті.

Таким чином поняття "потреба", "інтерес" та "мотив" тісно пов'язані між собою у процесі мотивації та мають схожу сутність; зміст мотивів є найбільш істотною характеристикою спрямованості особистості та рівня її вихованості. Мотив – це упредметнена (спрямована на певний предмет, явище, діяльність) потреба.

У зв'язку з цим твердженням важливо повернутися до Класифікації потреб №1 (див. табл. 1.1). Серед потреб за суб'єктами вияву в ній визначені особисті, колективні та суспільні. Таке поєднання зроблено не випадково – оскільки особисті потреби утворюють мотиви (а отже, й інтереси), колективні та суспільні потреби також породжують відповідні інтереси, спонукаючи людей до діяльності. Питання про співвідношення інтересів суспільства, колективу та особистості є дискусійним і дуже важливим у практиці управління, адже саме керівникові потрібно аби особисті інтереси працівників не лише не вступали у протиріччя з інтересами суспільства та

колективу, а були принаймні максимально до них наближені, що особливо актуально для освітньої сфери.

Розглянемо видозміну поширеної схеми пріоритетності інтересів, яка відбулася з переходом від тоталітарного до демократичного устрою українського суспільства (див. рис. 1.2).

Перша схема (фігура зліва на рис. 1.2) була характерною для радянського періоду: головною умовою задоволення особистих інтересів була реалізація інтересів суспільства і колективу. Друга схема (фігура справа на рис. 1.2) є логічною для сучасного періоду розвитку українського суспільства: реалізація власних інтересів людини є передумовою для успішної діяльності колективу організації, що у свою чергу сприяє задоволенню суспільних інтересів. Після більш ніж двадцятирічного періоду незалежності нашої держави нагадування про співвідношення інтересів часів тоталітаризму виглядає дещо недоречним, але тільки на перший погляд.

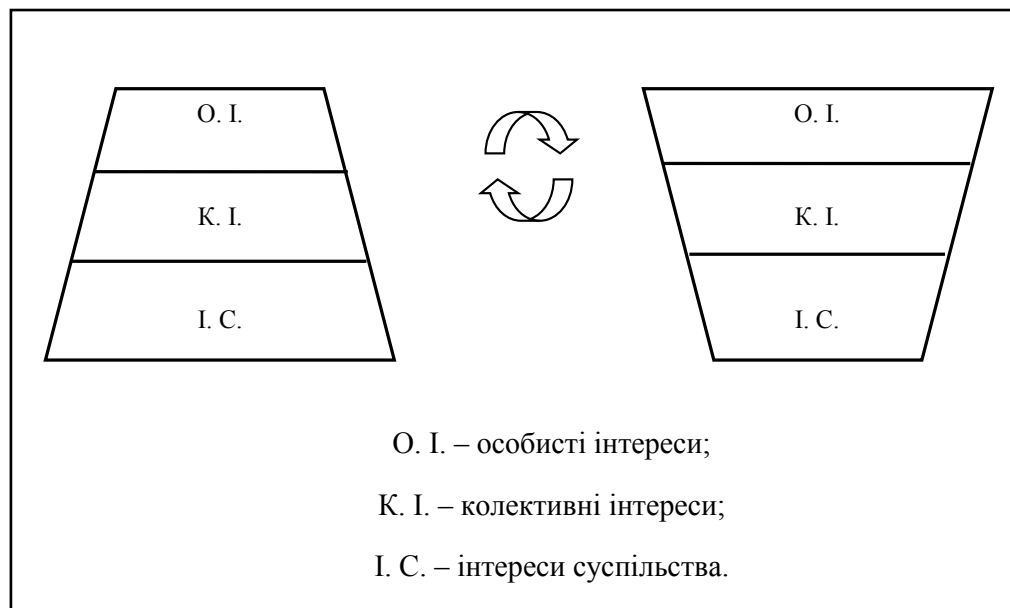


Рис. 1.2. Зміна пріоритетності інтересів у демократичному суспільстві

Завдання перед освітою ставить саме суспільство: "освіта – це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства" [47], отже в освітній сфері підпорядкованість колективних інтересів суспільним інтересам очевидна; для належного

виконання таких завдань у сучасних умовах освітянам часто доводиться поступатися особистими інтересами. Разом з тим, як відомо, серед стилів керівництва також є авторитарний та демократичний [27] і навчальні заклади в цьому сенсі не є винятком. У випадку авторитарного стилю суспільні обов'язки педагогічних працівників поєднуються з вимогами керівника-диктатора, для якого особисті інтереси підлеглих знаходяться далеко не на першому місці. Подібне поєднання створює загрозу протиріч між особистими та колективними (а отже і суспільними) інтересами, значно ускладнюючи побудову ефективної системи мотивації праці. Наведений приклад наочно демонструє можливість перетворення внутрішніх спонукань, які покликані створювати колективні та суспільні інтереси, на зовнішню спонукальну дію негативного спрямування.

Разом з розглянутими категоріями "мотив" та "інтерес" у теорії і практиці мотивації трудової діяльності поширений термін "стимул". Слово "стимул" (від латинського *stimulus* – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, доцільно припустити, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, "під стимулом ми розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість"[23, с. 14].

Стимул часто ототожнюють з мотивом, наприклад, у деяких словниках ці слова є синонімами [1]. Однією з причин цього, на нашу думку, є сприйняття поняття "стимул" у свідомості більшості людей як чогось позитивного. Спілкуючись одне з одним на роботі чи у побуті ми кажемо, коли потрібно когось заохотити – "потрібно простимулювати"; маючи на увазі великі преміальні за виконання певної роботи чи можливість кар'єрного росту – "є хороший стимул" тощо. Звідси очевидним виглядає висновок: коли стимул сприймається працівником як досяжна, справедлива і адекватна його зусиллям винагорода, він перетворюється на внутрішню спонукальну причину – мотив. Наприклад, додаткові виплати педагогу переконують

вчителя в тому, що він діє саме так як потрібно для досягнення поставленої перед собою мети, знаходиться на правильному шляху, його праця оцінена належним чином. Це переконання як установка працювати так і надалі і є тим самим мотивом на який перетворилася матеріальна винагорода. Але припущення, що заохочення у якості стимулу автоматично стає мотивом заперечується наступним твердженням: ті ж додаткові виплати, подяка, просування кар'єрними сходами і надалі залишатимуться потенційними стимулами, якщо педагог через низький рівень фахової підготовки, дисциплінарні порушення не може розраховувати на вищевказані винагороди.

Для остаточного з'ясування питання розглянемо класифікації стимулів, які поширені у науковій літературі.

В.В. Адамчук подає наступну класифікацію стимулів [2] – розподіл стимулів на: позитивні, які заохочують працівника матеріально у вигляді премій, доплат, переведення на більш високооплачувану роботу та негативні, виражені в зниженні заробітної плати, депреміюванні, зауваженнях, доганах. Як позитивні, так і негативні стимули підрозділяються на матеріальні і нематеріальні.

В.Р. Веснін пропонує поділити стимули на економічні, які він поділяє на прямі (основний грошовий дохід) і непрямі (додатковий заробіток), та неекономічні, виражені в організаційній і моральній формах [10].

Е.А.Уткін класифікує стимули на матеріальні, які виступають у грошовому вигляді, й нематеріальні: соціальні, моральні і творчі [60].

Більш докладно розглянув класифікацію стимулів В.П. Сладкевич. Відповідно до його класифікації, стимули підрозділяються за суб'єктами інтересів на суспільні, колективні й індивідуальні, за видом потреб – на матеріальні і нематеріальні, та за засобом впливу – на заохочення і примус [55].

Як бачимо, у більшості наведених класифікацій автори визначають як

позитивні так і негативні стимули, що цілком природно зважаючи на етимологію терміну. Проаналізуємо вплив негативного стимулу на прикладі такої ситуації: вчителів за розпорядженням керівництва школи потрібно запроваджувати нову методику викладання предмету. Працюючи за старою звичною методикою вчитель досягав непоганого результату з успішності, отримував премії та подяки. Нову методику педагог визнає складною та незрозумілою для себе, сумнівається у сприйнятті її учнями, тому не поспішає виконувати вказівку. Результатом таких дій стають зауваження або догана, зрештою вчитель змушений підкоритися примусу. Згодом, коли з допомогою методиста і заступника директора вдається подолати труднощі нововведень, педагог усвідомлює можливі перспективи методики для вдосконалення навчального процесу і кращої реалізації себе як професіонала.

Отже, відтворення мотиву відбувається лише тоді, коли педагог бачить нові можливі моральні та матеріальні винагороди. На шляху до цього примусові дії керівництва спонукають вчителя виконати вимоги і підштовхують у правильному напрямку, але навряд чи зможуть перетворитися на внутрішнє переконання йти до мети через покарання.

Таким чином на мотиви можуть перетворюватися лише позитивні стимули за умови, що вони сприймаються і усвідомлюється людиною як досяжні та справедливі.

Впливовість стимулів у мотивації праці вимагає з'ясування їхньої взаємодії з іншими ланками мотиваційного процесу – потребами, поведінкою, метою та результатом задоволення потреб (див. рис. 1.1):

- підвищення заробітної плати сприяє актуалізації потреб, які існували лише потенційно – вплив здійснюється;
- вказівки, розпорядження щодо дисципліни, розпорядку дня коригують поведінку працівників – вплив здійснюється;
- нові можливості отримати вищу посаду за результатами праці змінюють мету діяльності – вплив здійснюється;

– результат задоволення потреб також змінюється зі зміною їх кількості – вплив здійснюється.

Таким чином стимули істотно впливають на кожну ланку мотиваційного процесу, що зумовлює використання у теорії та практиці менеджменту персоналу спорідненого терміну "стимулювання", який визначають як "процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій" [23, с. 14].

Проаналізований процес перетворення зовнішнього спонукального впливу стимулів на внутрішні настанови працівників розкриває значення однієї з поширених нині характеристик успішних керівників – керівник-мотиватор: це справжній лідер колективу, який може перетворити заохочення на додаткові мотиви своїх підлеглих і звести до мінімуму засоби примусу.

Також з упевненістю можна стверджувати, що чим активніше керівник навчального закладу опікується підвищенням кваліфікації педагогічних працівників у поєднанні з накопиченням передового досвіду, удосконалює соціально-трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як засобі керування людьми, тим більше члени педагогічного колективу, причому без зовнішнього впливу, виявляють заінтересованість справами і цілями освітньої організації.

1.2. Методичні та правові аспекти мотивації праці педагогічних працівників ЗНЗ

Впливом стимулів не обмежується дія зовнішніх чинників на процес мотивації. В цьому переконують і розглянуті класифікації потреб (див. табл. 1.1), і аналіз пріоритетності інтересів (див. рис. 1.2), серед яких є не лише особисті потреби та інтереси людини, а й колективні і

суспільні. Підтверджується таке припущення також у науковій літературі, зокрема Л. І. Даниленко та Л. М. Карамушка у праці "Освітній менеджмент" у якості зовнішніх факторів визначають "мотиватори" – "чинники, що стимулюють роботу:

- цікава робота;
- авторитет/влада;
- можливість приймати рішення;
- визнання якісних результатів праці персоналу;
- винагорода за якісно виконану роботу, демонстрування керівництвом організації позитивного ставлення до працівників;
- чітко визначені цілі та ієрархізовані (усвідомлення суб'єктом того, що очікується в результаті виконання роботи);
- можливості росту працівника (професійного, творчого, особистісного);
- можливість службового просування (підвищення компетенції та розвитку професійно-ділових якостей);
- підтримка від керівництва (надання допомоги досвідченими менеджерами);
- соціальний статус (почуття причетності до процесу досягнення мети організації)" [38, с. 203].

Перелічені фактори мотивації роботи за своєю суттю збігаються з позитивними стимулами, але далі автори подають як альтернативу мотиваторам перелік негативних чинників – "антимотиваторів", "... які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих" [38, с. 204].

До них належать:

- незнання мотивів поведінки людини керівництвом організації (відсутність інформації про мотиви діяльності людини);
- мінливість мотиваційного процесу (потреби перебувають у складній динамічній взаємодії залежно від конкретної ситуації, в яку потрапляє

людина, що приводить до непередбачуваної реакції працівників на мотиваційний вплив з боку керівництва організації);

- відмінність мотиваційних структур працівників (сила мотивів, їх стійкість, структурованість унікальні для кожної конкретної особистості і по-різному впливають на її поведінку);

- наявність множини шляхів і засобів задоволення кожної окремої потреби людини;

- недостатня інформованість про результати роботи персоналу за умов поєднання різних видів діяльності;

- постійні зміни у функціональних обов'язках персоналу внаслідок недосконалості технології організації праці персоналу;

- сприйняття керівництвом організації мотивації людей як другорядного чинника[38].

Як видно, у даному переліку визначені як внутрішні (особисті), так і зовнішні чинники, причому останні не стимулюють (не змушують) працювати краще подібно до впливу негативних стимулів, а ускладнюють процес мотивації через неправильні дії керівництва.

Наведені фактори доводять, що зовнішній вплив не обмежується лише стимулами, він є різноманітним і складним для керування. З урахуванням впливу зовнішніх чинників базову модель мотиваційного процесу можна представити у розширеному вигляді (див. додаток А).

З огляду на застосування моделі контролю стану системи мотивації у подальшому дослідженні необхідно докладніше зупинитися на теоретичних аспектах моделювання у менеджменті.

Модель являє собою спрощений образ дійсності. Моделі охоплюють, як правило, не всі ознаки та зв'язки оригіналу, що відображається, а лише ті, які, на погляд дослідника, є важливими в умовах конкретної постановки проблеми [39].

Модель в загальному сенсі (узагальнена модель) є створюваний з

метою отримання і (або) зберігання інформації специфічний об'єкт (у формі уявного образу, опису знаковими засобами або матеріальної системи), що відображає властивості, характеристики і зв'язки об'єкта-оригіналу довільної природи, суттєві для задачі, розв'язуваної суб'єктом.

Моделі об'єктів є більш простими системами, з чіткою, структурою, точно визначеними взаємозв'язками між складовими частинами, що дозволяють більш детально проаналізувати властивості реальних об'єктів і їх поведінку в різних ситуаціях [6]. Таким чином, моделювання являє собою інструмент аналізу складних систем і об'єктів.

До моделей висувається ряд обов'язкових вимог:

- по-перше, модель повинна бути адекватною об'єкту, тобто як можна більш повно відповідати йому з точки зору обраних для вивчення властивостей.

- по-друге, модель повинна бути повною. Це означає, що вона повинна давати можливість за допомогою відповідних засобів і методів вивчення моделі дослідити і сам об'єкт, тобто отримати деякі твердження щодо його властивостей, принципів роботи, поведінки в заданих умовах.

За способом моделювання розрізняють аналітичні та імітаційні типи моделей. Одна з аналітичних моделей – факторна, яка дає змогу визначити вплив окремих чинників на результуючу величину [28], є, на нашу думку, найбільш прийнятною (у адаптованому вигляді) для впровадження у якості контрольної моделі стану мотивації педагогічних працівників ЗНЗ.

Очевидно, що для можливості відповідним чином застосовувати або коригувати дію усієї сукупності чинників мотивації керівникові навчального закладу потрібні ефективні інструменти. У цьому контексті виняткового значення набувають методи управління, які дають можливість упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу [64].

У науковій літературі класифікації методів управління представлені досить широко. Наведемо одну з найбільш розповсюджених:

- економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою найбільш ефективного досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства і окремих працівників. Серед економічних методів управління виділяють: форми і системи оплати праці, податки, кредити і супроводжуючу їх систему пільг і економічних санкцій;

- адміністративні методи управління – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Сукупність адміністративних методів управління за напрямком їх дії може бути поділена на дві групи: організаційні методи і оперативно-розпорядчі. Перші впливають на структуру управління, другі – на сам процес управління. Організаційна дія методів проявляється у формах організаційного регламентування, нормування і організаційно-методичного інструктування. Оперативно-розпорядчі методи забезпечують підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль виконання поставлених завдань;

- соціально-психологічні методи управління – це сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що мають місце в них. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Головна мета застосування цих методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися організаційні та економічні задачі. Соціально-

психологічні методи за способом своєї дії поділяються на дві групи – соціальні і психологічні. За допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами, а за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками у колективі [56].

Означена класифікація свідчить про цільову спрямованість груп методів управління на відповідні групи чинників впливу, а саме:

- економічні методи є інструментом використання матеріальних винагород у якості позитивних стимулів та економічних санкцій (наприклад, позбавлення премії) у якості негативних;

- адміністративні методи є інструментом використання більшою мірою стимулів примусу (вказівки, розпорядження щодо дисципліни, розпорядку дня обумовлюють застосування зауважень, доган тощо у разі їх невиконання);

- соціально-психологічні методи є інструментом створення та підсилення дії цілої низки нематеріальних зовнішніх і внутрішніх чинників – цікавої роботи, можливості приймати рішення, можливості росту та службового просування працівника, морального клімату, соціального статусу і т. ін.

Таким чином, методи управління є:

- а) *інструментами застосування та коригування* (послаблення/посилення) впливу зовнішніх факторів мотиваційного процесу;

- б) *інструментами реагування* на зміни внутрішніх факторів мотиваційного процесу особистості і педагогічного колективу в цілому (див. рис. 1.3).

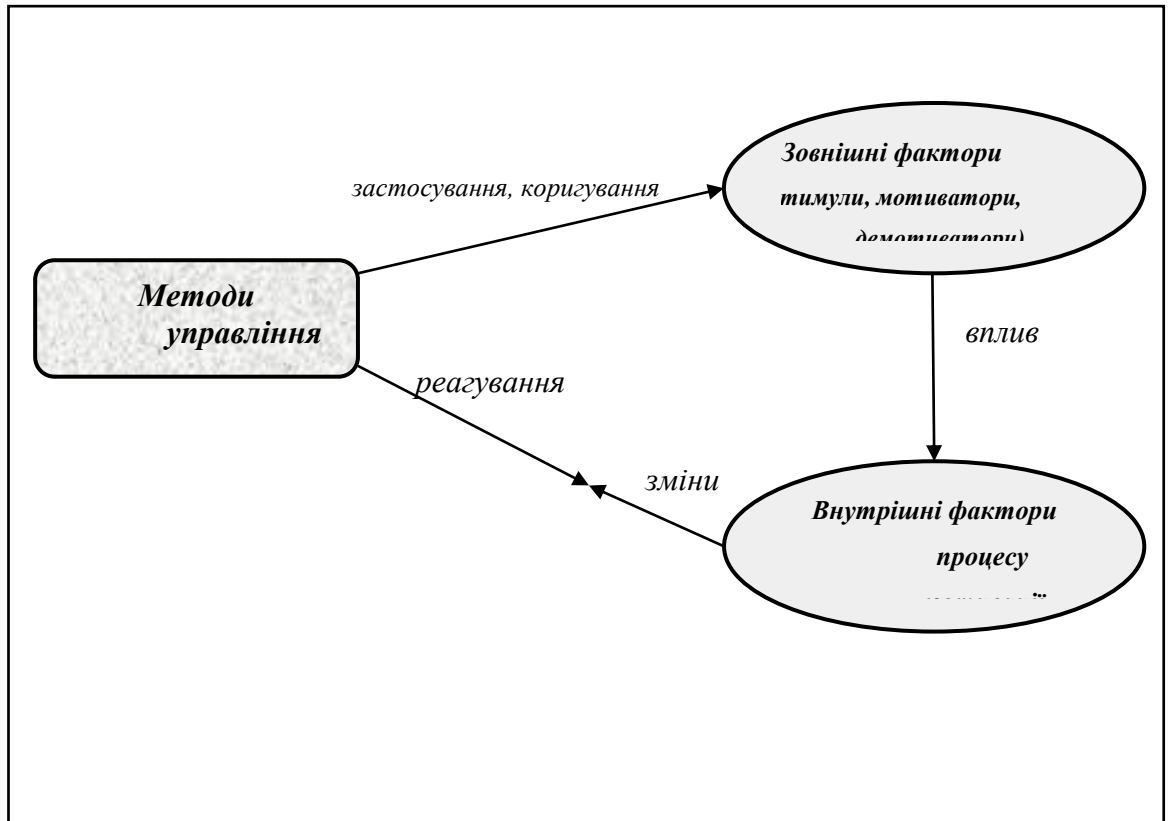


Рис. 1.3. Роль методів управління у мотивації праці

Подана схема наочно демонструє закономірний взаємозв'язок її елементів, що є безперечною ознакою системності, оскільки, як відзначає Н. Є. Мойсеюк, ""система" (від гр. *systema* - ціле, що складене з частин) означає цілісність, яка являє собою єдність закономірно розташованих і взаємопов'язаних частин" [34, с. 118]. Крім того, якщо розглядати взаємодію елементів схеми на рис. 1.3 у окремому навчальному закладі, наявні й інші системні ознаки:

- наявність компонентів, які можна розглядати у відносній ізольованості, поза зв'язками з іншими процесами і явищами;
- наявність внутрішньої структури зв'язків між цими компонентами, а також їхніми підсистемами;
- наявність певного рівня цілісності, ознакою якої є те, що система завдяки взаємодії компонентів одержує інтегральний результат;
- наявність у структурі системоутворюючих зв'язків, які об'єднують

компоненти, як блоки, частини в єдину систему;

— взаємозв'язок з іншими системами [34].

Отже, дії усіх компонентів мотивації праці педагогічних працівників у навчальному закладі притаманні ознаки системи і функціонувати мотивація праці ефективно спроможна лише як система.

Проаналізувавши складові мотиваційного процесу та усієї системи загалом, визначимо, наскільки наближаються зроблені попередні висновки до сучасного розуміння мотивації персоналу і визначень поняття "мотивація".

У літературі з менеджменту поняття "мотивація персоналу" трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху [5]. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини [63]. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі [20]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [61].

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: "Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації"[17, с. 49].

Така різноманітність визначень підтверджує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення; процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло,

спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, навчального закладу– і внутрішніх – складових структури самої особистості педагогічного працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Також підтверджується у науковій літературі висновок, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, мотивам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам [23].

З огляду на вищенаведене найбільш актуальним у сучасних умовах є більш деталізоване визначення мотивації: "мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини" [23, с. 16].

Практичне дослідження взаємодії усіх складових мотиваційного процесу з визначеною відправною точкою – потребами людини, вимагає, на нашу думку, поділу мотивації на види за аналогією однієї з розглянутих класифікацій потреб: матеріальну, трудову і статусну (див. табл. 1.1). Особливо актуальним такий підхід є для сфери освіти, оскільки "що вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, то різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси та мотиваційні настанови" [23, с. 16].

Цією думкою вичерпно пояснюється важливість розуміння проблем мотивації персоналу для освітнього менеджменту, оскільки саме освітяни за рівнем інтелекту та професійної підготовки повинні підтримувати статус справжньої еліти суспільства і їх потреби жодним чином не можна звужувати

до первинних та матеріальних.

З огляду на це ще одним важливим видом мотивації педагогічних працівників є гуманізація праці. Матеріальна мотивація спрямована на задоволення матеріальних потреб та орієнтована на матеріальний інтерес працівників; це прагнення достатку, певного рівня добробуту і матеріального стандарту життя. Гарантованість оплати праці впливає безпосередньо із Конституції України, яка у ст. 43 встановлює право кожного на заробітну плату не нижче від визначеної законом [24]. Основними законодавчими актами, які регулюють питання оплати праці є Закон України "Про оплату праці" та Кодекс законів про працю України. У галузі освіти гарантії встановлення підвищених посадових окладів за наукові ступені та вчені звання, надбавок за вислугу років, щорічної винагороди за сумлінну працю та інших видів матеріального заохочення надаються у ст. 57 Закону України "Про освіту" [49].

Однак належна матеріальна мотивація педагогічних працівників є найболючішим питанням освітньої галузі. Фінансування навчальних закладів, на жаль, не є однією з першочергових видаткових статей державного бюджету, разом з тим і виплати освітянам знаходяться на одному серед останніх місць серед галузей народного господарства. На підтвердження цього порівняємо середньомісячну заробітну плату працівників освіти та промисловості за останні п'ять років (див. табл. 1.3) [54].

Таблиця 1.3

Середньомісячна заробітна плата працівників освіти та промисловості в Україні у 2009-2013 рр., грн.

Галузь	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Приріст з 2006 по 2013 рр., %
Освіта	1611	1889	2081	2527	2700	67,6
Промисловість	2117	2580	3120	3500	3763	77,7

Як видно з таблиці заробітна плата у промисловості значно вища ніж в освітній галузі – у 2013 році різниця сягала майже 40 % (39,37 %), приріст за

п'ять років також майже на 10 % більший у промисловості. Така розбіжність пояснюється низьким базовим тарифним розрядом, визначеним для посад педагогічних працівників. Особливо це стосується загальноосвітніх навчальних закладів, де для молодих фахівців, які мають освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста або магістра, встановлюється 9 тарифний розряд, що за коефіцієнтом Єдиної тарифної сітки на даний час становить 1474 грн. Для порівняння варто нагадати, що це лише на пару сотень гривень більше, ніж отримують шкільні техпрацівники. Такий рівень оплати праці ставить під загрозу виконання заробітною платою своєї головної функції – стимулюючої (а отже й мотивуючої).

Однією з головних причин є недосконала саме для освіти система оцінки та вимірювання результатів праці, оскільки творча, інтелектуальна праця педагогів не завжди підлягає нормуванню або регламентації, тому в галузі освіти ця оцінка не може проводитися традиційними методами, як наприклад, в галузях промисловості, оскільки результати праці вчителя неможливо зважити, порахувати або виміряти в натуральних одиницях. Крім цього, результати цієї праці інколи можна оцінити лише з перебігом часу, і залежать вони не тільки від педагога, але й від учня. Однією з особливостей освітянської праці є також те, що її неможливо повністю механізувати або автоматизувати, комп'ютерна або інша техніка може лише допомагати вчителю в його діяльності. Ще одна причина низької заробітної плати лежить у гендерній площині – і нині дійсним є стереотипне уявлення про освіту як "жіночу галузь", якій не потрібна зарплата рівня "чоловічої" промисловості.

Таким чином через вищезначені перешкоди зовнішнього характеру завдання керівника освітнього закладу стосовно матеріальної мотивації підлеглих значно ускладнюються, але можливості для мотивуючого та стимулюючого впливу все ж існують.

Розглянемо детальніше законодавчо-нормативну базу щодо встановлення необов'язкових надбавок, доплат, премій працівникам

навчальних закладів. Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 р. № 557 "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ"(із змінами) [44] та Інструкції "Про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти", затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 15.04.93 р. № 102 (із змінами) [45] керівникам місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування, при яких створено централізовані бухгалтерії, керівникам бюджетних установ, закладів та організацій у межах фонду заробітної плати, затвердженого в кошторисах доходів і видатків, надано право:

- встановлювати працівникам цих установ, закладів та організацій конкретні розміри посадових окладів та доплат і надбавок;
- надавати працівникам матеріальну допомогу, в тому числі на оздоровлення, в сумі не більш ніж один посадовий оклад на рік, крім матеріальної допомоги на поховання;
- затверджувати розміри преміювання працівників відповідно до їхнього особистого внеску в загальні результати роботи в межах коштів на оплату праці.

Преміювання керівників установ, закладів та організацій, їхніх заступників, установлення їм надбавок та доплат до посадових окладів, надання матеріальної допомоги провадиться за рішенням органу вищого рівня в межах наявних коштів на оплату праці.

Надбавки працівникам установ, закладів та організацій освіти та іншим працівникам може бути встановлено в розмірі до 50% посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки):

- за високі досягнення в праці;
- за виконання особливо важливої роботи (на строки виконання);
- за складність, напруженість у роботі.

Важливим моментом наказу № 577 є те, що "у разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначені надбавки скасовуються або зменшуються" [44].

Порядок преміювання працівників закладу (умови, показники, критерії) розробляють у Положенні про преміювання, яке є складовою частиною колективного договору, погоджується з профспілковою організацією і затверджується керівником. Суттєво, що премії працівникам максимальними розмірами не обмежено (п. 53 Інструкції № 102). Рішення про конкретний розмір премії працівникам закладу ухвалює керівник установи за погодженням з профкомом у межах фонду заробітної плати.

Крім гарантованої матеріальної допомоги на оздоровлення в розмірі місячного посадового окладу під час надання щорічної основної відпустки, педпрацівники установи можуть претендувати на матеріальну допомогу, в тому числі на оздоровлення, в сумі не більш ніж один посадовий оклад на рік (крім матеріальної допомоги на поховання), передбачену абзацом "б" п. 4 постанови Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298 "Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери" (із змінами і доповненнями) [48]. Зазначені виплати провадяться в межах затвердженого фонду заробітної плати.

Рішення про конкретну суму допомоги ухвалює керівник закладу за погодженням із профкомом (п. 53 Інструкції № 102).

Виходячи з реальних можливостей кошторисних призначень в установі, відповідно до п. 2 Порядку надання щорічної грошової винагороди педагогічним працівникам навчальних закладів державної та комунальної власності за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 05.06.2000 р. № 898, педагогічним працівникам може бути виплачено щорічну винагороду за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків [46].

Відповідне Положення затверджується керівником установи за погодженням з профспілковим комітетом.

Розмір винагороди не може перевищувати одного посадового окладу (ставки заробітної плати) і встановлюється в межах коштів, передбачених кошторисом закладу.

Отже, нормативними документами визначений достатній перелік додаткових виплат, на призначення та розмір яких може здійснювати вплив керівник навчального закладу, отримуючи можливість регулювання мотивації та стимулювання педагогічних працівників.

Трудова мотивація пов'язана з одного боку зі змістом та корисністю праці, з іншого – з прагненням працівника до самореалізації та самовираження. Корисність праці педагога з огляду на завдання, які поставлені суспільством перед освітою, не підлягає сумніву, натомість наповнення її змістом є одним з важливих завдань керівника навчального закладу. По мірі того, як педагог розвивається професійно, підвищуючи свій потенціал, одноманітна праця без творчого підґрунтя та нескладні щоденні завдання не забезпечують належної мотивації. Отже, керівникові необхідно створювати умови, за яких має оновлюватися сама сутність роботи. Успіх таких зусиль напряду залежить від тих ресурсів, які є в школах:

- висококваліфіковані вчителі;
- якісна матеріальна база (достатня кількість класних кімнат, приміщень, обладнання, комп'ютерних і мультимедійних програм тощо);
- спеціальні фонди для позакласного навчання і гурткової роботи;
- використання інноваційних методів у навчальному процесі;
- хороші умови для літнього відпочинку школярів;
- якісно проведена позакласна робота тощо.

Усе це можна реалізувати за умови достатнього фінансування. Але для розвитку навчального закладу лише державних (бюджетних) коштів недостатньо, слід залучати й інші ресурси.

Тому сучасним керівникам навчальних закладів необхідно оволодіти методикою фандрайзингу. Фандрайзинг (з англ. Fundraising – збір фондів) – це комплекс різноманітних методів і процедур знаходження ресурсів для реалізації соціально-значущих проєктів.

Структура фандрайзингової діяльності навчального закладу може бути побудована за схемою (див. рис. 1.4) [42]:

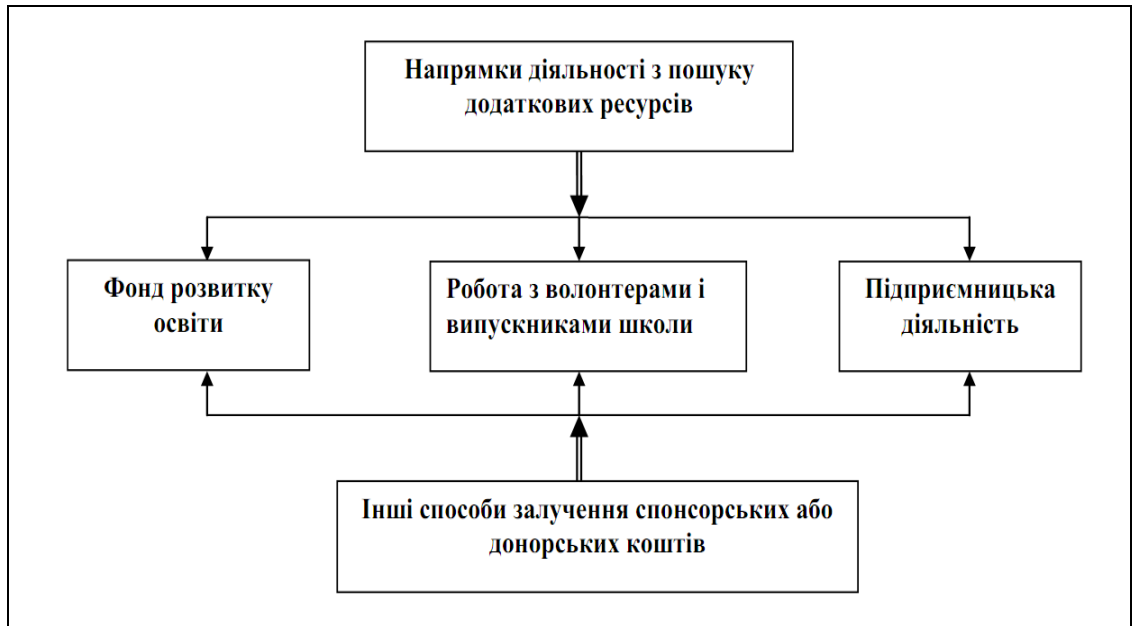


Рис. 1. 4. Структура фандрайзингової діяльності навчального закладу

Жорстка конкуренція, яка існує між сучасними навчальними закладами, призводить до того, що більш слабкі заклади (з недостатньою матеріальною базою, поганими умовами для навчання та відпочинку, некомпетентним керівництвом тощо) знижують свій статус, втрачаючи при цьому учнів та престижних батьків-спонсорів. Керівникам таких навчальних закладів бракує знань і вмінь маркетингової діяльності.

Статусна мотивація пов'язана з одного боку з прагненням посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у престижному навчальному закладі. З іншого боку людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому можна стверджувати, що статусна мотивація пов'язана із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися

авторитетом. Зусилля керівника у цій площині повинні бути спрямовані на розвиток персоналу, перш за все професійне навчання, підвищення кваліфікації, успішну атестацію педагогічних кадрів. У разі успішного виконання програми розвитку персоналу у якості формальних (за посадою) лідерів виступатимуть визнані фахівці, справжні авторитети педагогічного колективу. У іншому випадку існуватиме велика вірогідність створення неформальних груп, які будуть гуртуватися навколо невдоволених своїм статусом неофіційних лідерів, що руйнуватиме морально-психологічний клімат у педагогічному колективі.

Гуманізація праці як вид мотивації особливо актуальний для освітньої галузі вимагає більш детального розгляду. Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини зумовили необхідність нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці. При цьому завдання полягало в тому, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, настановами, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації.

Ще у минулому столітті (з 1950 року і до цього часу) представники "школи поведінкових наук" – К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, У. Оучі та інші зосередили свої дослідження на "поведінці на робочому місці": мотиваціях, міжособових стосунках, розкритті творчого і трудового потенціалу кожного працівника, зростанні ефективності людських ресурсів.

Основними заходами управління "школа поведінкових наук" вважає зміну змісту праці, її "збагачення", "структурування", "гуманізацію" з одночасним розширенням участі керівників в управлінні підприємством.

Поняття "гуманізація праці" також виникло у 70-х роках минулого століття у західнонімецькій літературі і трактується як:

- 1) забезпечення права на працю;

2) пристосування матеріальних та організаційних умов виробництва до можливостей працівника (надання робочих місць з урахуванням віку та вимог ергономіки; використання режимів гнучкого робочого часу; підвищення змістовності праці; розвиток трудових функцій працівників);

3) розширення соціальних прав трудящих на виробництві та поза ним, залучення персоналу до управління підприємствами, його участь у розподілі доходів з власності компанії.

Подібних висновків дійшли також американські спеціалісти в галузі управління Т. Петерс і Р. Вотермен на основі вивчення досвіду 62 процвітаючих фірм. Суть висновків можна виразити формулою: "продуктивність — від людини"[41, с. 297]. Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до загальної справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності.

Автори цього дослідження підкреслюють, що взірцеві компанії розглядають персонал як головне джерело досягнень у сферах якості та продуктивності. Вони не схвалюють настанов типу "ми і вони" в галузі трудових відносин.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) якнайліпше пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у виконанні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці (для підприємств виробничої сфери) включає такі складові:

- збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);
- розвиток колективних форм організації праці;
- створення досконаліших умов праці;
- розвиток виробничої демократії;
- раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи;
- підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньо організаційної діяльності.

На основі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової моделі організації і стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання її ефективності.

Застосовування програм гуманізації праці в освітній сфері, на нашу думку, не тільки можливе, але і вкрай необхідне. Проте зміст відповідних заходів в освітніх організаціях має відрізнятися від виробничих та комерційних, так само, як відрізняється їх кінцева мета:

- виробничі та комерційні організації – створення матеріальних продуктів, забезпечення споживачів товарами й надання їм послуг (і на основі цього отримання певного прибутку); кінцевий результат діяльності – "неживий" продукт;
- освітні організації – забезпечення навчання, виховання й розвиток особистості; кінцевим "продуктом" функціонування освітньої організації є "живий" об'єкт, особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні

стосунки і є діячем (суб'єктом) цих стосунків.

Саме "продукт", який є результатом діяльності освітньої організації, визначає відмінності у гуманізації праці педагога і працівника конвеєру. Браковану деталь можна виправити або виготовити нову, "бракована" особистість – це неприпустимо, адже виправити таку помилку набагато важче або й взагалі неможливо. Творча робота освітян зумовлює дещо інший напрямок мотиваційного процесу в зазначеній сфері:

- *збагачення змісту праці*– організація безперервного удосконалення фахової освіти та кваліфікації педагогічних, керівних кадрів; організація пошукових досліджень в галузі розробки та впровадження методик, технологій навчання і виховання, удосконалення форм і методів роботи з педагогічними та керівними кадрами освіти, участь в організації діяльності експериментальних педагогічних майданчиків, творчих груп тощо; виявлення, апробація та впровадження в практику перспективного педагогічного досвіду, навчально-методичної літератури, освітніх технологій і досягнень науки; організація ефективної системи методичної роботи, спрямованої на розвиток творчої індивідуальності педагогічних і керівних працівників [30];

- *створення досконаліших умов праці*– наукова організація праці педагога (НОПП), тобто система заходів, спрямована на систематичне і безперервне вдосконалення умов праці педагога та учнів, на забезпечення максимальної ефективності навчання і виховання на основі раціонального використання часу, зусиль, засобів як педагога, так і учнів;

- *раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи* – образ учителя з радянських часів асоціюється з людиною, яка мало не щодня до ночі вдома перевіряє учнівські зошити. Педагог за покликанням присвячує все життя улюбленій роботі, але такий "режим" праці виснажує морально і фізично, створює проблеми в сім'ї а отже не спонукає до плідної діяльності. Завданням керівника є розумне, компромісне

розподілення навантаження у співучасті з педколективом з урахуванням потреб як досвідчених так і молодих педагогів;

- *розвиток демократії* – співучасть працівників в управлінні навчальним закладом наразі не є чимось новим для вітчизняної сфери освіти, але спадок колишніх часів з "демократією на папері" деінде відчувається і зараз. Педагогічна рада повинна відповідати своїй назві, керівник повинен не тільки слухати, а й почути та врахувати думку членів колективу, відчуття співробітниками участі в управлінні є невід'ємною складовою статусної мотивації.

Таким чином наведені напрямки програми гуманізації праці в освітній сфері доводять її провідну роль серед складових нематеріальної мотивації.

1.3. Сучасний стан мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ

Спеціалізований навчальний заклад Житомирське вище професійне училище-інтернат був обраний для дослідження сучасного стану системи мотивації праці з наступних причин:

- навчальний заклад є частиною системи загальної середньої освіти, оскільки здійснює навчання за програмою III ступеня загальноосвітньої школи; по закінченні училища окрім диплому з професій випускники отримують атестат про повну загальну середню освіту;
- заробітна плата педагогічних працівників розраховується за тією ж системою та окрім деяких видів додаткових виплат не відрізняється від виплат вчителям загальноосвітніх шкіл.

Разом з цим досліджуваний навчальний заклад багато в чому відрізняються від звичайних.

По-перше, в ньому навчаються люди з обмеженими фізичними можливостями.

По-друге, училище є закладом інтернатного типу.

По-третє, педагогічний колектив перебуває у постійній співпраці з медичними установами та соціальними службами.

По-четверте, колектив спеціалізованого навчального закладу значно розширений за рахунок працівників, які не мають педагогічної освіти (обслуговуючий персонал).

Саме зазначені особливості обумовлюють специфіку і складність формування системи мотивації праці.

Керівникові спеціалізованого навчального закладу доводиться розв'язувати складні завдання з мотивації працівників вже починаючи з моменту добору персоналу:

- знайти фахівців, які б дійсно хотіли (тобто мали б внутрішній мотив) працювати в складних умовах з підвищеною відповідальністю;
- підтримати та розвинути це бажання (за допомогою системи мотивації);
- уникнути "випадкових людей", адже навіть єдина така помилка може зашкодити всьому колективу і коштувати авторитету закладу;
- залучати молодих педагогів, створюючи у колективі "сплав молоді та досвіду" (не налякати молодь труднощами, а надати впевненості всебічною підтримкою та наставництвом досвідчених підпрацівників);
- в умовах недостатнього фінансування підібрати та втримати обслуговуючий персонал таким чином, аби технічні працівники не тільки не заважали начально-виховному процесу, але й були його частиною.

Наведемо коротку характеристику досліджуваного навчального закладу на підтвердження великого обсягу роботи та непростих завдань, які щоденно повинні виконувати директор і численний колектив працівників училища.

Житомирське вище професійне училище-інтернат створено в листопаді 1969 року рішенням колегії Міністерства соціального забезпечення УРСР.

Основним завданням навчального закладу є підготовка молоді, яка має

проблеми зі здоров'ям, до кваліфікованої професійної трудової діяльності; формування спроможності вистояти в умовах жорсткої ринкової конкуренції; медично-трудова, професійна, соціальна реабілітація учнів.

Навчальний заклад здійснює підготовку кваліфікованих робітників для підприємств побутового обслуговування, організацій соціального захисту населення України та індивідуальної трудової діяльності. Підготовка здійснюється на базі 9 та 11 класів загальноосвітніх або (за трьома професіями) спеціалізованих загальноосвітніх шкіл для дітей зі зниженим слухом. Учні, які мають групу інвалідності, навчаються безкоштовно, але можливість навчатися на платній основі мають діти без інвалідності.

Учні одержують стипендію, забезпечуються 4-разовим харчуванням, послугами лікарів, проживанням в гуртожитку. Здійснюється безкоштовне обслуговування перукарем, взуттєвником тощо. В училищі працюють спортивні секції, гуртки художньої самодіяльності, технічної творчості, прикладного мистецтва та інші.

Робота медичного колективу ЖВПУ-інтернату спрямована на впровадження на високому професійному рівні й у повному обсязі всіх заходів медичної і фізичної реабілітації учнів.

Один з напрямів соціальної реабілітації, що здійснюється у Житомирському вищому професійному училищі-інтернаті, – трудова реабілітація учнів з обмеженими фізичними можливостями

Трудова реабілітація учнів передбачає: самообслуговування в гуртожитку училища, чергування в їдальні, прибирання території.

Юридичній та психологічній реабілітації, як складовим соціальної реабілітації, в училищі також приділяється належна увага. Впродовж більш як десяти років училище здійснює співробітництво з обласним та міським управліннями соціальних служб, зі спеціальними службами управління у справах сім'ї, дітей та молоді. Проводяться зустрічі з кваліфікованими юристами, лікарями, психологами, які за окремо складеним графіком

здійснюють групову роботу та індивідуальне консультування учнів.

Колектив співробітників училища складається з 64 педагогічних та 34 технічних працівників (учнівський контингент при цьому становить близько 600 осіб). Керівництво таким численним та різноманітним за складом колективом вимагає створення чітко визначеної та перебуваючої у постійному розвитку системи мотивації праці.

Для її дослідження був проведений констатувальний експеримент, який здійснювався на основі розробленої методики опосередкованого опитування шляхом анкетування. Використана комплексна анкета для проведення мотиваційного аудиту загальноосвітнього навчального закладу (див. додаток Б). За основу для розробки анкети обраний комплекс питань, що застосовується HR-агентствами та центрами розвитку персоналу в Україні та за кордоном, зокрема в Росії [3].

З дев'ятнадцяти блоків питань та пропозицій опитувального листа обрано шістнадцять, більшість з яких спеціально адаптовано для педагогічних працівників освітніх закладів. Блоки питань свідомо не розділялися на окремі анкети згідно з видами мотивації. Для обробки результатів анкетування також не застосовувалися стандартні "ключі", рекомендовані вище згадуваними агентствами. Це зроблено з наступних причин:

- декілька анкет для різних видів мотивації потребують розширення кола однотипних питань у кожній з анкет не покращуючи точність результатів;
- існуючі ключі для обробки результатів опитування розраховані, головним чином, на комерційні та виробничі компанії;
- більшість питань була суттєво змінена враховуючи специфіку освітньої галузі;
- для аналізу результатів анкетування пропонується нова факторна модель контролю стану системи мотивації праці педагогічних працівників

загальноосвітніх навчальних закладів.

Опитування членів педагогічного колективу ЖВПУ-і у формі анкетування проводилося в один етап перед плановою нарадою. Зазвичай на таких зібраннях присутні не всі педагоги, відсоток опитуваних міг бути дещо вищий перед педрадою. Але проведення дослідження саме в такий час має і свої очевидні переваги:

- педагогічна рада передбачає вирішення широкого кола питань, багато педагогів готуються до виступів, що не сприяє налаштуванню на опитування;
- більш розкута атмосфера планової наради допомагає спокійно і щиро відповісти на питання анкети;
- нижчий відсоток опитаних не має вирішального значення для результатів анкетування, оскільки в цілому відображає думку колективу (прикладом можуть служити екзит-поли на виборах, де опитуються лише декілька відсотків виборців, але їх результати зазвичай співпадають з остаточними).

У констатувальному експерименті було задіяно 24 педагога з 64 працюючих в училищі. 4 педагогічних працівників відмовилися від опитування без пояснення причин. Таким чином відсоток опитаних становить 37,5%, що є цілком прийнятним для проведення дослідження. Педагогічний стаж опитуваних становить: від 1 до 5 років – 7 осіб; більше 5 років – 17 осіб. Серед опитуваних було 13 жінок та 11 чоловіків. Крім того, важливим моментом є те, що на нараді були присутні викладачі, майстри виробничого навчання та вихователі, тобто засідання стосувалося не окремої методичної комісії, виключно майстрів виробничого навчання чи викладачів, що підтверджує прийнятність результатів анкетування. Перед проведенням дослідження педагогів докладно проінструктовано щодо правильності заповнення анкетних листків та важливості точних відповідей.

Перейдемо до попереднього аналізу результатів опитування для

з'ясування сучасного стану мотивації праці педагогічних працівників у ЖВПУ-і. У першому блоці анкети пропонувалося оцінити (у балах від одного до п'яти) ступінь задоволеності певними аспектами роботи (див. додаток Б). Найбільшу кількість п'ятірок набрала "причетність до навчального закладу в цілому" – 12. Найбільшу кількість четвірок набрали: "зміст виконуваної роботи" – 16; "можливість реалізовувати свої знання та досвід" – 15; "можливість підвищувати свій професійний рівень" – 15; "психологічний клімат у педагогічному колективі" – 13; "стиль керівництва безпосереднього керівника" – 13.

Найбільшу кількість двійок набрали: "рівень заробітної плати" – 4 та "обмін інформацією всередині закладу" – 4. У чотирьох аспектах роботи були виставлені по вісім трійок: "організація роботи у навчальному закладі", "психологічний клімат у педагогічному колективі", "система мотивації і оплати праці загалом" та "рівень заробітної плати".

Перший очевидний висновок, що впливає з першого блоку анкети – це невисокий рівень задоволеності заробітною платою, що є, на жаль, цілком природним зважаючи на низькі тарифні ставки педагогів.

Другий висновок стосується нематеріальної мотивації: педагогічні працівники виставили найбільше високих оцінок у аспектах, що стосуються трудової та статусної мотивації, а також гуманізації праці. Однак існує необхідність покращення та удосконалення системи мотивації праці, причому зусилля керівництва повинні спрямовуватися на лише у бік матеріальної мотивації.

Відповіді другого блоку питань підтверджують висновки щодо високого рівня нематеріальної мотивації та низького рівня матеріальної зацікавленості роботою. Як визначальний фактор висока заробітна плата вказана лише одним респондентом. Натомість згуртований, дружний колектив, прагнення реалізувати свій потенціал, стабільність та впевненість у майбутньому разом із самостійністю і свободою дій визначають головним

чином роботи педагогічного колективу ЖВПУ-і.

У відповідях третього блоку анкети спостерігається однастайність педагогічного колективу – керівництво не переобтяжує педагогів понаднормовою роботою. Поза всяким сумнівом це вагомий плюс системи мотивації праці.

Четвертий блок питань виявляв залежність оплати роботи: найбільшою мірою оплата залежить від виконання визначених об'ємів роботи (педагогічного навантаження) та від рівня кваліфікації. Такі відповіді є цілком прогнозованими, але занепокоєння викликає те, що на залежність оплати роботи від ініціативи та творчості і від дотримання вимог дисципліни та трудового розпорядку вказали цього 5 та 6 педагогів відповідно. Отже матеріальна винагорода, на думку колективу, мало спонукає до творчості. Порухення дисципліни та трудового розпорядку, за переконанням педагогів, також не загрожують зменшенням винагороди. Такі результати вказують на загальноосвітні проблеми з винагородами за творчість, а також на деяку поблажливість керівників до підлеглих щодо дисципліни.

Складну ситуацію в освітній галузі підтвердили відповіді у п'ятому блоці питань. Серед запропонованих форм заохочення у якості пріоритетних педагоги ЖВПУ-і обрали матеріальну винагороду (додаткова премія, цінний подарунок) та надання відгулів і додаткових днів до відпустки – 14 та 12 респондентів відповідно. Нематеріальні заохочення отримали значно меншу кількість балів, але визнання заслуг і подяка безпосереднього керівника разом з наданням додаткових повноважень та свободи дій мають не останнє значення для педагогічних працівників.

Рівень заробітної плати, який визначався у шостому блоці питань, визнаний більшістю педагогів як середньоринковий, що означає недостатню інформованість стосовно величини оплати праці в інших галузях.

Обстановка і взаємовідносини у колективі сприяють плідній співпраці – такий підсумок сьомого блоку питань анкети. Таким чином

керівництво тримає руку на пульсі відносин у колективі.

Відповіді восьмого блоку виявили високий відсоток повноти використання професійного потенціалу – 17 респондентів вважають, що їх потенціал використовується у межах від 80 до 100%. Але повної однастайності у цьому питанні все ж не простежується, отже резерви у використанні професійного потенціалу існують.

Професіоналом екстракласу відносно ефективності і результативності роботи (дев'ятий блок) себе не визнав ніхто з педагогів. І справа тут, на нашу думку зовсім не у надмірній скромності: тільки недалекоглядний керівник визнає результативність роботи підлеглого на найвищому рівні. У такому випадку виникає самозаспокоєння, зникає бажання самовдосконалюватися. Навпаки у ЖВПУ-і 9 педагогів визнали повний (але не найвищий) необхідний рівень виконання роботи; 13 – добрий рівень виконання роботи з необхідністю покращення у деяких аспектах. Вмотивованість колективу в цьому питанні очевидна.

Десятий блок питань є контрольним щодо восьмого. Відповіді на нього підтверджують (15 респондентів), що ніщо не перешкоджає педагогам працювати ефективно і результативно. Отже респонденти були щирими у відповідях на восьме питання. Однак керівництву варто звернути увагу на звинувачення у недостатньому рівні старанності та відповідальності колег по співпраці (4 відповіді).

Починаючи з одинадцятого питання анкета є майже повністю відкритою – педагогам пропонувалося не обирати варіант відповіді, а висказати власну думку. У аналізі цих питань вкажемо найбільш чисельні та характерні думки та пропозиції.

Серед проблем, з якими найчастіше доводиться стикатися у своїй роботі педагогам, члени колективу вказали відвідування уроків учнями; низький рівень загальних знань випускників середніх шкіл (особливо 9-х класів); матеріальне та технічне забезпечення.

У якості факторів, необхідних для отримання більшого задоволення від роботи, найчастіше вказувалися краща навчальна база; більше свободи; менше "бумаготворчості"; більша заробітна плата; більше допитливих, з інтересом до професії, учнів; краще технічне оснащення.

У якості факторів, які допомогли б працювати краще, найчастіше вказувалися можливість вирішувати своїм колективом проблеми виконання поставлених задач; збільшення заробітної плати; поповнення груп учнями з більшим рівнем знань; покращення загального рівня життя; збільшення довіри керівництва; наявність більш досконалої матеріальної системи заохочення.

Тринадцятий пункт анкети пропонував висловити пропозиції з удосконалення системи мотивації в училищі. Таке важливе питання отримало майже однотайні несподівані пропозиції: "щоб набір учнів був безкоштовним"; "щоб кожен добросовісно виконував свої функціональні обов'язки".

Всі пропозиції залишені в оригінальному вигляді, тому перша з них потребує роз'яснення – у ЖВПУ-і існує контрактна форма навчання для дітей, які не мають групи інвалідності або інших пільг, що надають право навчатися безкоштовно. Таким чином вдається впроваджувати інклюзивне навчання, здійснювати те, над чим так довго (і часто без успіху) б'ються у загальноосвітніх школах. Успіхи та досвід педагогів ЖВПУ-і в цьому плані вражаючі: під час навчання "звичайні" діти стають людьми, чуйними, готовими із самопожертвою прийти на допомогу інвалідам. Та й саме слово "інвалід" зникає з лексики. Досить сказати, що за часи сумісного навчання створено дуже багато міцних змішаних сімей з випускників-інвалідів і звичайних, здорових випускників.

Але останнім часом навіть невисока плата за навчання через загальне зниження рівня життя населення стає непосильним тягарем для багатьох батьків. Спостерігається чималий відтік контрактників, і окрім недобору

поступово знищується те, що так довго плекав весь колектив училища, для чого воно власне і створювалося – давати дорогу у світ здорових людей людям з обмеженими можливостями. Ось чому є така однастайність стосовно першої пропозиції. Але таке рішення має на увазі суттєве збільшення фінансування і може бути прийняте лише на державному рівні.

Підсумовувало анкету питання задоволеності роботою в цілому, яке також не виявило розбіжностей з відповідями інших блоків – 16 респондентів задоволені роботою в цілому від 80 до 100%.

Підсумовуючи аналіз відкритої частини анкети важливо зауважити, що найбільше хвилюють педагогів питання покращення матеріально-технічної бази та набору до училища більш підготованих учнів. Проблема кращої підготовки майбутніх учнів ЖВПУ-і не є спробою звинуватити у всьому загальноосвітні школи, це також вираження однієї із загальноосвітніх проблем, які поки що не вирішені.

Але головний висновок з анкети можна зробити з упевненістю: попри усі численні проблеми із задоволенням, насамперед, матеріальних потреб мотивація педагогічного колективу ЖВПУ-і залишається на високому рівні. Респонденти у своїх відповідях були щирими, оскільки за результатами анкети педагоги не "намалювали" картинку ідеального безпроблемного навчального закладу; у мотиваційному полі для керівництва є чимало можливостей для розробки та впровадження мотиваційних заходів.

Проведене опитування підтвердило, на нашу думку, можливість застосування такої анкети та її дієвість стосовно виявлення існуючих проблем системи мотивації праці.

Серед недоліків анкети варто відзначити, що докладний аналіз досить великого за об'ємом анкетного листка може віднімати у керівника навчального закладу багато часу. У наступному розділі роботи буде здійснена спроба показати, що аналіз цього опитування можна зробити швидше та ефективніше, а результати будуть більш наочними, зрозумілими і

дадуть керівникові чітку цілісну картину теперішнього стану системи мотивації праці педагогічних працівників.

Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи на основі історичного аналізу пошуку науковою думкою шляхів розв'язання проблем мотивації доведено, що саме потреби людини є основою мотиваційного процесу і знання керівником потреб своїх підлеглих, їх змін та розвитку є вкрай необхідним. Такий висновок підтверджено порівняльним аналізом двох класифікацій потреб людини. Одна з них є сучасною класифікацією економічного спрямування, інша повторює класичну ієрархію потреб однак застосовується у наш час науковцями у галузі освітнього менеджменту.

Теоретичний аналіз понять – мотив, стимул, інтерес довів їх схожу сутність та тісний взаємозв'язок у процесі мотивації. Важливим моментом теоретичного аналізу процесу мотивації став висновок про те, що на мотиви можуть перетворюватися лише позитивні стимули за умови, що вони сприймаються і усвідомлюється людиною як досяжні та справедливі.

Крім того визначена роль факторів-мотиваторів та антимотиваторів, а також методів управління. Базова модель мотиваційного процесу набула остаточного вигляду з урахуванням впливу зовнішніх чинників. У результаті аналізу виявлено: дія усіх компонентів мотивації праці педагогічних працівників у навчальному закладі має ознаки системи і функціонувати ефективно спроможна лише як система. Видами мотивації педагогічних працівників за аналогією однієї з розглянутих класифікацій потреб визначено матеріальну, трудову, статусну і гуманізацію праці.

На початку практичного дослідження, сучасний стан мотивації праці педагогічних працівників ЖВПУ-і проаналізований у результаті проведення констатувального експерименту за допомогою спеціально розробленої

анкети для мотиваційного аудиту навчального закладу. В результаті попереднього аналізу результатів визначено достатньо високий рівень мотивації педагогічних працівників училища.

Але разом з тим виявлені проблеми із задоволенням матеріальних потреб педагогічних працівників через низький рівень основної заробітної плати. Також проблемою є зменшення набору учнів-контрактників, у результаті чого поступово руйнується система інклюзивного навчання. Одним з нагальних питань залишається покращення матеріально-технічної бази. Витоки означених проблем носить в основному об'єктивний характер – недостатнє фінансування бюджетної сфери.