

**К. О. Нитута**

магістрант ННІ педагогіки (Магістратура  
8.18010020 "Управління навчальним закладом"  
Житомирського державного університету імені  
Івана Франка, м. Житомир) (завідувач ДНЗ  
"Дзвіночок"  
Кам'янської сільської ради)  
*e-mail: nitutak@mail.ru*

**Значення мотивації праці педагогічних працівників в  
управлінській діяльності у дошкільному навчальному закладі**  
*У статті розкрито теоретичні засади та мотиваційна складова  
праці педагогічних працівників дошкільного навчального закладу.  
Здійснено теоретичний аналіз понять "мотивація" і "мотив",  
представлено мотивацію, як метод управління працею.  
Висвітлені результати анкетування працівників дошкільного  
навчального закладу щодо визначення мотиву їх праці.*

**Актуальність теми дослідження** зумовлена тим, що в сучасному суспільстві відбуваються процеси реформування, які підштовхують до пошуку нових механізмів управління освітою. Дана ситуація не обминає і першої ланки в системі освіти – дошкільної. Поряд із цим, з метою ефективного функціонування закладу освіти, підвищується значення менеджменту людських ресурсів. Саме з цієї причини стає актуальним питання мотивації діяльності педагогічних працівників, адже педагоги – це ядро закладу освіти. Досвід управлінської діяльності доводить, що керівник, для досягнення поставлених цілей, які приносять закладу запланований результат, має розуміти власну мотивацію професійної діяльності та вміло керувати мотивацією професійної діяльності своїх педагогічних працівників. Отже, в умовах, які склалися в сучасній Україні, значною стала проблема мотивації особистості, так як досягнення цілей, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належного мотиваційного фундаменту, здатного спонукати до ефективної діяльності працівників дошкільного навчального закладу. Мова йде про застосування такої системи стимулювання працівників, яка б сприяла високому результату її роботи.

**Метою статті** є здійснення теоретичного аналізу мотивації праці педагогічних працівників в управлінській діяльності дошкільним навчальним закладом.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідженням проблеми мотивації праці та створення мотиваційного механізму, який має важливе місце в менеджменті, займалися багато зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: основи сучасних концепцій мотивації праці закладено у працях зарубіжних авторів В. Врум (V. Vroom), Ф. Герцберг (F. Herzberg), Д. МакГрегор (D. McGregor), Д. МакКлелланд (D. McClelland), А. Маслоу (A. Maslow); теорія і методологія мотивації праці розкрито в наукових дослідженнях учених І. Баткаєвої (И. Баткаева), Є. Ільїна (Е. Ильин), А. Колота, Е. Уткіна (Е. Уткин), В. Ядова (В. Ядов); проблемою дошкільної освіти займалися науковці: І. Бех, А. Богуш, К. Крутій та ін.

Сучасна практика інших країн свідчить про те, що їх економічному росту передувало реформування всіх ланок освіти. Саме освіта дає можливість збільшити людський потенціал. В управлінні освітою мотивація діяльності педагогів є головним засобом найефективнішого використання людських ресурсів, вдосконаленню та розвитку професійної майстерності педагогів з метою забезпечення результативної діяльності навчального закладу.

У різній психологічній, педагогічній літературі зустрічаємо взаємозв'язані поняття, такі як "мотивація" і "мотив".

Термін "мотивація" використовується в сучасній психології у двох значеннях: як система факторів, що детермінують поведінку (потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення та ін.), і як характеристика процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні. Оскільки нас цікавить сфера професійних інтересів та їх стимулювання, будемо розглядати поняття "мотивація" в одному і іншому значенні. [1: 463]

За "Словником іншомовних слів" термін мотив (фр. *motif* – 'рухаю') тлумачиться як спонукальна причина, привід до будь-якої дії; довід на користь чого-небудь [2: 324]. З точки зору психології поняття мотиву використовують у декількох значеннях. У тлумачному словнику психологічних термінів під редакцією А.В. Петровського слово "мотив" розглядається як 1) спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта і що визначають її спрямування 2) предмет (матеріальний чи ідеальний), який спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності, заради якого вона здійснюється; 3) усвідомлювана причина, яка покладена в основу вибору дій і вчинків особистості [3].

Мотивація праці до певного виду професійної діяльності, як наголошує В. Семиченко, являє собою складне, постійно змінне співвідношення різних спонукань: професійне покликання, професійні наміри, потреба в професійній праці, ціннісні орієнтації, мотиви і стимули професійної діяльності, мотивування, професійні установки людини, ставлення до праці, готовність до професійної діяльності тощо.

Педагога спонукає діяти професійна діяльність, тому для керівника дошкільного закладу визначити методи стимулювання до професійної діяльності, мати інформацію та стежити за рівнем розвитку професійної мотивації кожного педагогічного працівника допоможе дослідження рівня розвитку мотивації професійної діяльності кожного педагога.

Створення умови для задоволення потреб працівників підвищують мотивацію професійної діяльності педагогічних працівників ДНЗ. Потреби – це відсутність чогось необхідного для належної життєдіяльності та розвитку особистості. Потреби розділяють на соціальні і біологічні. До соціальних потреб відносяться потреби просування по кар'єрних сходинках, потреби належати до роду, соціальної групи, бути визнаним та інше. До

біологічних потреб можна віднести потребу в повітрі, воді, їжі, продовженні роду, житлі та інші потреби, необхідні для нормального існування та підтримки організму.

Так, американський вчений А. Маслоу за основу своєї теорії взяв твердження, що мотивація людини визначається спектром її потреб: фізіологічних, у безпеці, у любові, у самоповазі, самоактуалізації. Він дослідив вплив незадоволеного або задоволеного стану людини на мотивацію трудової діяльності, пов'язав мотивацію з потребами. Людські потреби він розмістив у формі піраміди, цим він висловив думку про те, що для того, щоб задовольнити вищу потребу, необхідно, щоб попередні були задоволені [4]. Тому для керівника дошкільного навчального закладу ця теорія є важливою, оскільки для ефективного керівництва діяльністю підлеглих він має визначити мотиви, які в даний час керують людиною. Виявивши основні потреби, керівник має створити такі умови, які могли б повною мірою задовольнити потреби працюючих. Отже, головним фактором ефективності розвитку дошкільного навчального закладу є мотивація як функція управління.

Індивідуальна та групова вмотивованість залежить від мотиваційного середовища навчального закладу. Під мотиваційним середовищем розуміємо створення умов необхідних працівникам для досягнення цілей організації. Наявність такого середовища звільняє керівника від необхідності витратити багато зусиль на мотивацію окремо взятих працівників. Проте він має мати уявлення про рівень групової згуртованості, налаштованості на роботу, моральні принципи, сумніви, рівень сформованості мотивів. Керівник повинен враховувати, що основну роль, при створенні групи, відіграють особистісні мотиви. Якщо група задовольняє очікування працівника, то об'єднувальні сили зростають, якщо ж особистісні потреби не задовольняються, то це може призвести до байдужості і навіть агресії.

Мотивацію, як метод управління працею, доповнює стимулювання. Стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії. Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. [5]

Система мотивів і стимулів праці має спиратись на нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, і яку матиме винагороду при їх дотриманні, і які санкції застосуються у

разі невиконання вимог. Стимулювання ефективне лише тоді, коли органи управління можуть добиватися і підтримувати такий рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.[5]

Теорія та практика зібрала різні підходи до вдосконалення мотиваційної системи. Практичне застосування мотивації праці здійснюється за допомогою широкого кола методів мотивації і стимулювання праці, які можна розділяють на: економічні прямі, непрямі; адміністративно-господарські; морально-психологічні; соціальні; ідейно-виховні.

Економічні методи – це методи, які спираються на економічні інтереси робітників [6]. Ці методи є найбільш розповсюдженими, вони належать до зовнішньої мотивації та розділяються на прямі і непрямі. До прямих належать: заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премію за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві. До непрямих відносять: пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання.

Адміністративно-господарські методи ґрунтуються на владі, правах керівника, забезпечують дисципліну та відповідальність співробітників. Сюди належать: накази, розпорядження, інструкції, цільовий метод, метод співучасті, дисциплінарний метод, гнучкий графік роботи, зміни в режимі праці, сприяння творчим відпусткам і відрядженням, охорона праці, програми підвищення якості праці. Їх розділяють на організаційно-стабілізуючі та організаційно-розпорядчі.

Організаційно-стабілізуючі методи впливу (адміністративні) використовуються для чіткого визначення і закріплення функціональних обов'язків персоналу, встановлення допустимих меж поведінки і дій, роз'яснення цілей та завдань, ознайомлення з порядком і умовами виконання покладених на працівників функцій або окремих доручень тощо [6,с.111].

Організаційно-розпорядчі (організаційні) методи стимулювання персоналу використовуються для ініціативної роботи через задоволення його власних, внутрішніх потреб на основі організації, справедливого нормування праці, створення сприятливих умов для роботи, підвищення комфортності робочого місця [6,с.111].

Морально-психологічні методи мотивації різняться своєю мотиваційною сутністю, яка визначається значною силою їх впливу на трудову активність окремих працівників і ефективну діяльність окремих працівників і ефективну діяльність всього колективу [6]. Сюди відноситься: соціальне партнерство, участь у системі оцінки результатів праці, подяки, оголошення та повідомлення досягнень, проведення урочистих зібрань, виїзд на базу відпочинку.

Соціальні методи базуються на системі особистісних відносин в колективі, статусі працівників та інших соціальних аспектах. До цих методів відносять: соціальне партнерство, участь в прийнятті рішень, просування службовими сходами, забезпечення сприятливих та безпечних умов праці, метод усунення негативних факторів.

До ідейно-виховних методів відносять: пропаганду, навчання, виховання, тощо.

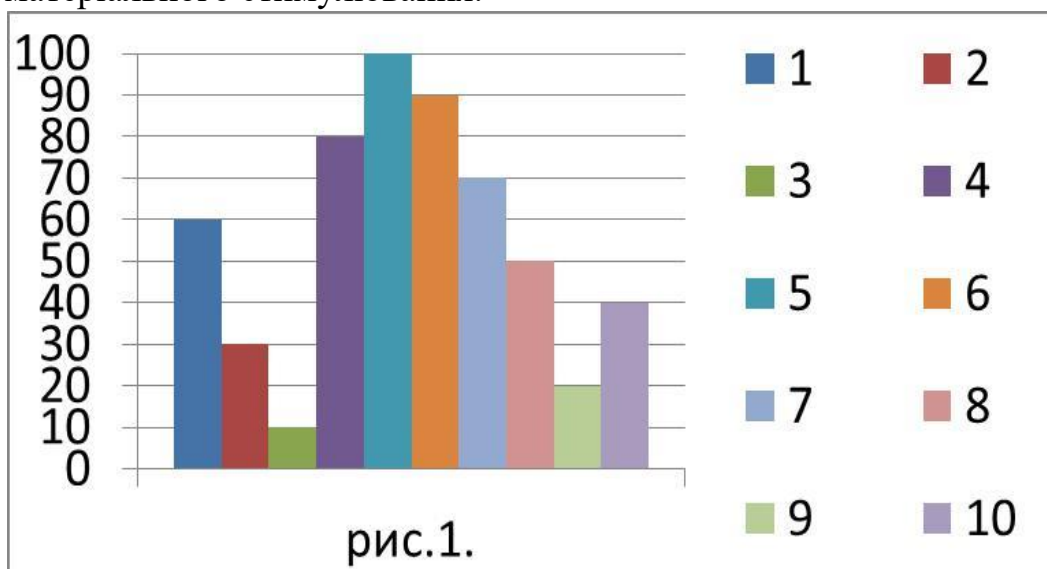
Все більше уваги надається розробці методів нематеріального стимулювання постійно. Керівникам дошкільного навчального закладу, потрібно замислитися над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні сторони управління процесом, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників.

Умови праці це не лише потреба, але й мотив, який стимулює працювати з певною віддачею. Особливого значення ця проблема набуває в дошкільних навчальних закладах, де умови праці зазвичай не відповідають нормам. Також важливою є атмосфера в колективі: панування у ньому взаємоповаги, єдності. Ефективність праці підвищує, контакт керівництва із сім'ями співробітників, повідомлення їм про успіхи працівників, поздоровлення зі святами, вирішення побутових проблем [7]. Професія вихователя також передбачає переважання потреб вищого рівня: потреб в повазі, визнанні, причетності до загальної справи, досягненнях, самовираженні через творчість, самореалізації. Керівник у сфері управління діяльністю дошкільного закладу повинен бути експертом і стратегом, здатним забезпечити постановку, прогнозування та оцінку ступеня відповідності цілей і результатів освіти дитини, діяльності співробітників і всього ДНЗ як соціальної одиниці, тобто управляти якістю освітнього процесу.

У контексті нашого дослідження нами був проведений констатувальний експеримент, під час якого ми провели анкетування педагогічних працівників, яких просили розташувати в порядку значущості запропоновані десять видів винагороди за роботу. Педагоги розташували запропоновані винагороди в такій послідовності: на 1-му місці – добра оплата; на 2-му – цікава робота;

3-му – стабільність зайнятості; 4-му – наявність доплат, премій; 5-му – соціальний пакет; 6-му – просування по службі; 7-му – сприятливий соціально-психологічний клімат; 8-му – почуття належності до справ; 9-му – сприятливі умови праці; 10-му – сприятливе ставлення з боку керівника. (див.рис.1).

Отже, можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку суспільства керівнику дошкільного навчального закладу слід приділити велику увагу мотивації працівників, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Як показало опитування, в даний час для працівників ДНЗ на основному місці матеріальне стимулювання, проте й нематеріальна винагорода є важливою, адже мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без комплексного поєднання матеріальних стимулів та застосування методів нематеріального стимулювання.



На рисунку 1 кожна цифра відповідає наступній відповіді: 1 – соціальний пакет; 2 – почуття належності до справ; 3 – сприятливе ставлення з боку керівника; 4 – стабільність зайнятості; 5 – добра оплата; 6 – цікава робота; 7 – наявність доплат, премій; 8 – просування по службі; 9 – сприятливі умови праці; 10 – сприятливий соціально-психологічний клімат.

#### Список використаних джерел та літератури:

1. Немов Р. С. Психология : учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений. В 3 кн. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1999. – Кн. 1. Общие основы психологии. – 688 с.

2. Словарь иностранных слов. – 10-е изд., стереотип. – М. : Рус. яз., 1983. – 608 с.
3. Психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М. – 494 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.
5. Бібліотека економіста онлайн. Управління персоналом (2003) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3149.html>
6. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2006. – 240 с.
7. Волевач Л. М. Використання мотивації у практичному менеджменті / Л. М. Волевач // Наука і економіка. – 2009. – № 3(15). – С. 177-181.

**К. О. Нутута**

***Значение мотивации труда педагогических работников в управленческой деятельности в дошкольном учебном заведении***  
*В статье раскрыты теоретические основы и мотивационная составляющая труда педагогических работников дошкольного образовательного учреждения. Осуществлен теоретический анализ понятий "мотивация" и "мотив", представлено мотивацию, как метод управления трудом. Освещены результаты анкетирования работников дошкольного учебного заведения по определению мотива их труда.*

**К. Nutyta**

***The meaning of motivation of labour teaching staff in management of preschool educational institution.***

*The article reveals theoretical bases and motivational component of labor teaching staff of preschool educational institution. There have been implemented the theoretical analysis of the concepts of "motivation" and "motive" and the motivation have been presented as a method of labor management. The results of employee survey of preschool educational institution about determination of motive of their work have been revealed in this article.*